

Silke Schön

Multichannel-Integration

Eine organisationale Netzwerk-Perspektive



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag



Multichannel-Integration – Eine organisationale Netzwerk-Perspektive





Multichannel-Integration – Eine organisationale Netzwerk-Perspektive

DISSERTATION
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie Internationale Beziehungen (HSG)
zur Erlangung der Würde einer
Doktorin der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Silke Birgit Schön

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Marcus Schögel

und

Prof. Dr. Torsten Tomczak

Dissertation Nr. 4694

Cuvillier Verlag, Göttingen 2017

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 29. Mai 2017

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen: Cuvillier, 2017

Zugl.: St. Gallen, Univ., Diss., 2017

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2017

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2017

Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-7369-9610-6

eISBN 978-3-7369-8610-7



Zusammenfassung

Der Multichannel-Vertrieb, die Kundenansprache über mehrere Kanäle, ist für Unternehmen heute die vorherrschende Vertriebsform. Durch Digitalisierung und die Ubiquität von Informationen hat sich der Trend zu neuen, zusätzlichen Vertriebskanälen verstärkt. Darüber hinaus erwartet der Kunde ein nahtloses, kanalübergreifendes Einkaufserlebnis entlang der Kaufphasen.

Dies führt zu internen Herausforderungen für Organisationen: Ein erhöhter Abstimmungsbedarf zwischen den Vertriebskanälen sowie Kanalkonflikte um knappe Ressourcen oder Zurechnung von Vertriebserfolgen zu Kanälen. Dadurch entsteht die Notwendigkeit einer engen unternehmensinternen Koordination und Kooperation zwischen den Vertriebskanälen, der ‚Multichannel-Integration‘.

Die forschungsleitende Fragestellung ist, ob eine engere Organisationale Integration der Vertriebskanäle in Bezug auf die Konfliktintensität und in Bezug auf die Leistung des Vertriebs lohnend ist. Die vorliegende Arbeit soll diese Frage beantworten und die theoretische Herleitung zur Messung des Grades der Multichannel-Integration anhand eines neuen Ansatzes auf Basis der Netzwerktheorie leisten, die eine vergleichende Betrachtung von Organisationen unterschiedlichster Strukturen ermöglicht.

Anhand eines konzeptionellen Frameworks wird dargestellt, inwieweit eine stärkere Integration und Koordination der Vertriebskanäle einerseits mit funktionalen und dysfunktionalen Kanalkonflikten zusammenhängt und wie sich andererseits dadurch die Leistung des Multichannel-Vertriebs verändert.

Durch eine Studie mit über 200 Managern werden diese Zusammenhänge empirisch überprüft und mit Multivariaten Analysemethoden untersucht. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Erforschung der unterschiedlichen Effekte verschiedener Integrationsdimensionen. Eine wichtige Rolle spielen die positiv wirkende Kundenorientierung und der kritisch zu sehende Wettbewerb zwischen den Kanälen. Im Ergebnis lässt sich feststellen, dass ein höherer Grad der Multichannel-Integration hinsichtlich der Optimierung von Konfliktniveau und Leistung lohnend ist.

Abschließend werden die Kernergebnisse der Studie mit Vertriebsmanagern hinsichtlich der Erfolgsfaktoren und Gestaltungsempfehlungen der verschiedenen Integrationsdimensionen für das Multichannel-Management in der Praxis diskutiert. Ergebnis ist eine Roadmap zur Erreichung eines höheren Grades der Multichannel-Integration.



Abstract

Multichannel Sales, i.e., addressing customers via multiple sales channels, is the dominant distribution system as of today. Digitalization and the ubiquity of information enforces the trend towards new, additional sales channels. Furthermore, customers expect a seamless channel experience along the customer journey.

This leads to internal challenges for organizations: An increased need for alignment between sales channels and channel conflicts about scarce internal resources or the attribution of successes to channels. This results in the necessity for a tight coordination and cooperation between the sales channels within an organization, the ‘Multichannel-Integration’.

The central research question is, if a tighter organizational integration of the sales channels leads to less channel conflict and higher performance and should thus be pursued. To answer this question, this work develops a new approach based on network theory to measure the ‘degree of Multichannel-Integration’ within an organization across companies with different organizational setups.

Within this work, a conceptual framework is developed to explore the relationship between the degree of Multichannel-Integration along different integration dimensions and functional and dysfunctional channel conflicts, and how this affects the firm’s performance.

These relationships are empirically researched via a survey with more than 200 managers and examined with multivariate analyses. In focus are the effects of the different integration dimensions on conflict and performance, taking into account the positive effects of customer orientation and the rather negative influence of channel competition. Conclusion is that a higher degree of Multichannel-Integration leads to less inter-channel conflict and to a higher performance and should thus be pursued.

Last, the major results are discussed with sales managers regarding practical implications of the different integration dimensions and success drivers in multichannel management. Result is a roadmap for organizations how to reach a higher degree of Multichannel-Integration.

I. Inhaltsverzeichnis

I.	Inhaltsverzeichnis	V
II.	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	VII
III.	Abkürzungsverzeichnis.....	XI
A	Einführung und Problematisierung	1
1	Relevanz der Thematik.....	1
1.1	Ausgangslage und praktische Relevanz	1
1.2	Theoretischer Forschungsbedarf	4
2	Ziel und theoretische Verortung.....	6
2.1	Zielsetzung, Forschungsfragen und Abgrenzung der Untersuchung	6
2.2	Wissenschaftstheoretische und methodische Grundlagen	10
3	Forschungsvorgehen.....	12
3.1	Bezugsrahmen	12
3.2	Forschungsdesign und Untersuchungsobjekte	13
3.3	Aufbau der Arbeit	15
B	Grundlagen der Untersuchung	17
1	Konzeptionelle Grundlagen.....	17
1.1	Forschung zu Multichannel-Systemen.....	17
1.2	Grundlagen Organisationale Integration	21
1.3	Grundlagen Kanalkonflikte	32
2	Theoretische Grundlagen	38
2.1	Netzwerktheorie als Basis zur Messung der Organisationalen Integration	38
2.2	Konzeptionelles Framework	43
C	Konzeption der empirischen Untersuchung	49
1	Inhaltliche Konzeption: Forschungsframework und Konstrukte	49
1.1	Untersuchungsobjekt Kanalsysteme des Vertriebs	50
1.2	Konstrukte des Forschungsframeworks	50
2	Entwicklung des Hypothesengefüges	56
D	Durchführung der empirischen Untersuchung	61
1	Methodische Konzeption.....	61
1.1	Methodik der Datenerhebung.....	61
1.2	Fragebogenkonstruktion für die Hauptstudie.....	64



2	Methodik der Datenauswertung	69
2.1	Vorbereitung der Datenauswertung	69
2.2	Charakterisierung der Stichprobe.....	73
3	Durchführung der Untersuchung.....	84
3.1	Prüfung der Analysevoraussetzungen und Biases	84
3.2	Explorative Faktorenanalyse (EFA)	87
3.3	Konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA).....	95
3.4	Überblick des Messmodells	100
3.5	Regressionsanalyse	101
3.6	Strukturgleichungsmodell (SEM)	118
3.7	Prüfung situativer Besonderheiten durch Clusteranalyse	131
E	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	143
1	Zusammenfassende Beurteilung der Hypothesen	143
2	Kernergebnisse der Studie.....	146
F	Implikationen und Gestaltungsempfehlungen für das Multichannel-Management in der Praxis.....	149
1	Vertriebsherausforderungen in der Praxis.....	150
2	Gestaltungsempfehlungen	151
2.1	Notwendigkeit der stärkeren Integration der Vertriebskanäle	151
2.2	Erfolgsfaktoren des Multichannel-Managements	160
3	Überblick der Gestaltungsempfehlungen	164
4	Roadmap zu einem höheren Grad der Integration der Vertriebskanäle...	165
G	Schlussbetrachtung.....	167
1	Inhaltlicher und methodischer Beitrag der Untersuchung	167
1.1	Theoretischer Beitrag.....	167
1.2	Praktischer Beitrag – Managementimplikationen.....	168
2	Limitationen und künftige Forschung.....	169
IV.	Anhang.....	173
V.	Literaturverzeichnis	207



II. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungen:

Abb. 1: Entwicklung des Multichannel-Vertriebs.....	1
Abb. 2: Übersicht Forschungsstränge	5
Abb. 3: Bezugsrahmen der Untersuchung.....	12
Abb. 4: Forschungsmodell.....	13
Abb. 5: Forschungsprozess.....	14
Abb. 6: Organisations- und Kanalbetrachtung.....	20
Abb. 7: Grad der Integration aus Unternehmenssicht.....	23
Abb. 8: Nahtlose Omnichannel-Integration.....	26
Abb. 9: Exemplarische Netzwerkdarstellung der Untersuchung.....	41
Abb. 10: Vergleich von Konstrukten aus der Netzwerk- und Integrationsforschung...	43
Abb. 11: Zusammenhang von Integration und Konflikten.....	44
Abb. 12: Zusammenhang von Integration und Systemleistung.....	45
Abb. 13: Zusammenhang von Konflikten und Systemleistung.....	46
Abb. 14: Konzeptionelles Framework.....	48
Abb. 15: Forschungsframework.....	49
Abb. 16: Übersicht der entwickelten Dimensionen der Kanal-Integration.....	51
Abb. 17: Übersicht Grundgesamtheit, Rücklauf und Stichprobe der Hauptstudie.....	69
Abb. 18: Positionen der Beantworter in der Stichprobe.....	73
Abb. 19: Branchen der Unternehmen in der Stichprobe.....	74
Abb. 20: Größe der Unternehmen in der Stichprobe.....	75
Abb. 21: Charakterisierung der Vertriebsorganisation der befragten Unternehmen....	76
Abb. 22: Anzahl Kanäle in den befragten Unternehmen.....	77
Abb. 23: Überblick Nutzung Vertriebskanäle und ihre Wichtigkeit in der Studie.....	78
Abb. 24: Abwicklung von Kaufphasen in den befragten Unternehmen.....	79



Abb. 25: Kanalwechsellmöglichkeit in den befragten Unternehmen.....	79
Abb. 26: Einheitlichkeit der Datenbasis in den befragten Unternehmen.....	80
Abb. 27: Aufgaben- und Beziehungskonflikte in den verschiedenen Branchen.....	81
Abb. 28: Konflikthäufigkeit und -intensität zwischen den Vertriebskanälen.....	82
Abb. 29: Mustermatrix der EFA und Cronbachs Alpha der extrahierten Faktoren.....	88
Abb. 30: Eignung der Daten im Rahmen der EFA.....	92
Abb. 31: Reliabilität der ermittelten Faktoren.....	93
Abb. 32: Komponentenkorrelationsmatrix.....	94
Abb. 33: Messmodell der CFA.....	96
Abb. 34: Zusammenhang zwischen Relationaler Integration und Kanalkonflikten...	102
Abb. 35: Zusammenhang zwischen Kognitiver Integration und Kanalkonflikten....	104
Abb. 36: Zusammenhang zwischen Integration durch Formalisierung und Kanalkonflikten.....	105
Abb. 37: Zusammenhang zwischen Kanalwettbewerb und Kanalkonflikten.....	106
Abb. 38: Multiple Regression mit der abhängigen Variablen Kanalkonflikt.....	107
Abb. 39: Zusammenhang von Kanalkonflikten mit der abhängigen Variablen Leistung.....	112
Abb. 40: Integrationsgrad: Zielproportionalität von Leistung und Kanalkonflikten...	113
Abb. 41: Multiple Regression mit der abhängigen Variablen Leistung.....	115
Abb. 42: Messmodell und Strukturmodell des SEM.....	118
Abb. 43: Initiales Strukturmodell des SEM.....	119
Abb. 44: Finales Strukturmodell des SEM.....	120
Abb. 45: R^2 der Variablen des SEM.....	122
Abb. 46: Standardisierte Pfadkoeffizienten des SEM.....	123
Abb. 47: Standardisierte direkte Effekte im SEM.....	123
Abb. 48: Signifikanz der Pfadkoeffizienten des SEM.....	124
Abb. 49: Standardisierte indirekte Effekte im SEM.....	125



Abb. 50: Schätzwert und Standardfehler für COR als Mediator von INT_COG zu PER.....	126
Abb. 51: Schätzwert und Standardfehler für COR als Mediator von CON_TYP zu PER.....	127
Abb. 52: Schätzwert und Standardfehler für INT_COG als Mediator von INT_FOR zu CON_TYP.....	127
Abb. 53: Schätzwert und Standardfehler für INT_REL als Mediator von INT_FOR zu CON_TYP.....	128
Abb. 54: Modellzusammenfassung und Clusterqualität der Vertriebstypen-Cluster.....	133
Abb. 55: Clustervergleich der Vertriebstypen-Cluster.....	134
Abb. 56: Modellzusammenfassung und Clusterqualität der Integrationstypen-Cluster.....	137
Abb. 57: Ellbogen der Integrationstypen-Cluster.....	137
Abb. 58: Clustervergleich der Integrationstypen-Cluster.....	138
Abb. 59: Streuung der Integrationstypen-Cluster in Bezug auf Leistung und Konflikte.....	140
Abb. 60: Streuung der Integrationstypen-Cluster in Bezug auf Leistung und Kundenorientierung.....	141
Abb. 61: Streuung der Integrationstypen-Cluster in Bezug auf Konflikte und Wettbewerb.....	141
Abb. 62: Formalisierungsinstrumente der Vertriebskanäle in einem typischen mehrstufigen B2C-/B2B-Setting in Deutschland.....	155
Abb. 63: Roadmap der Organisationalen Integration von Vertriebskanälen.....	166

Tabellen:

Tab. 1: Überblick der wesentlichen Fragebogenkonstrukte.....	67
Tab. 2: Model Fit der CFA.....	97
Tab. 3: Güte des Messmodells der CFA.....	98
Tab. 4: Überblick der Variablen auf Basis der reflektiven Konstrukte im Messmodell.....	100
Tab. 5: Koeffizienten Bivariate Regressionen mit der abhängigen Variablen Konflikt.....	106
Tab. 6: Koeffizienten Bivariate Regressionen mit der abhängigen Variablen Leistung.....	108
Tab. 7: Koeffizienten für INT_ALL bei jeweils Bivariater Regression mit den abhängigen Variablen PER und CON_TYP.....	113
Tab. 8: Bivariate Regression mit der abhängigen Variablen Kundenorientierung.....	116
Tab. 9: Model Fit des SEM.....	121
Tab. 10: Überblick Hypothesenbeurteilung.....	145



III. Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AD	Außendienst
ANOVA	Analysis of Variance (Varianzanalyse)
Aufl.	Auflage
AV	Abhängige Variable
AVE	Average Variance Extracted
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
B2B, B2C	Business-to-Business, Business-to-Customer
CFA	Confirmatory Factor Analysis (konfirmatorische Faktorenanalyse)
CFI	Comparative Fit Index
CR	Composite Reliability
CRM	Customer Relationship Management
df	degrees of freedom (Freiheitsgrade)
d.h.	das heißt
EFA	Exploratory Factor Analysis (explorative Faktorenanalyse)
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera (und die übrigen)
f., ff.	folgende, fortfolgende(r, s)
ggf.	gegebenenfalls
HR	Human Resources (hier: Personalwesen)
Hrsg.	Herausgeber
KAM	Key Account Manager / Key Account Management



KPI	Key Performance Indicator (Leistungskennzahl)
MSA	Measure of Sampling Adequacy
MSV	Maximum Shared Variance
NNFI	Non-normed Fit Index
Nr.	Nummer
pt.	point (Punkt)
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
R^2	Bestimmtheitsmaß/Determinationskoeffizient
S.	Seite(n)
SEM	Structural Equation Model (Strukturgleichungsmodell)
Tab.	Tabelle(n)
u.a.	und andere
UV	Unabhängige Variable
UVP	Unverbindliche Preisempfehlung
vgl.	vergleiche
VIF	Variable Inflation Factor
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

A Einführung und Problematisierung

1 Relevanz der Thematik

1.1 Ausgangslage und praktische Relevanz

„Creating the appropriate organizational structure is arguably the greatest challenge facing all multichannel retailers”¹

Immer mehr Unternehmen der Konsum- und Industriegüterbranche restrukturieren ihren Vertrieb und stehen vor der Herausforderung, mehrere Wege zum Kunden zu kombinieren.² Die Kundenansprache über verschiedene Kanäle, der Multichannel-Vertrieb, ist für Unternehmen die heute vorherrschende Vertriebsform³ und hat positive Effekte auf das finanzielle Ergebnis durch bspw. günstigen Zugang zu neuen Märkten, strategische Vorteile und höhere Kundenzufriedenheit.⁴

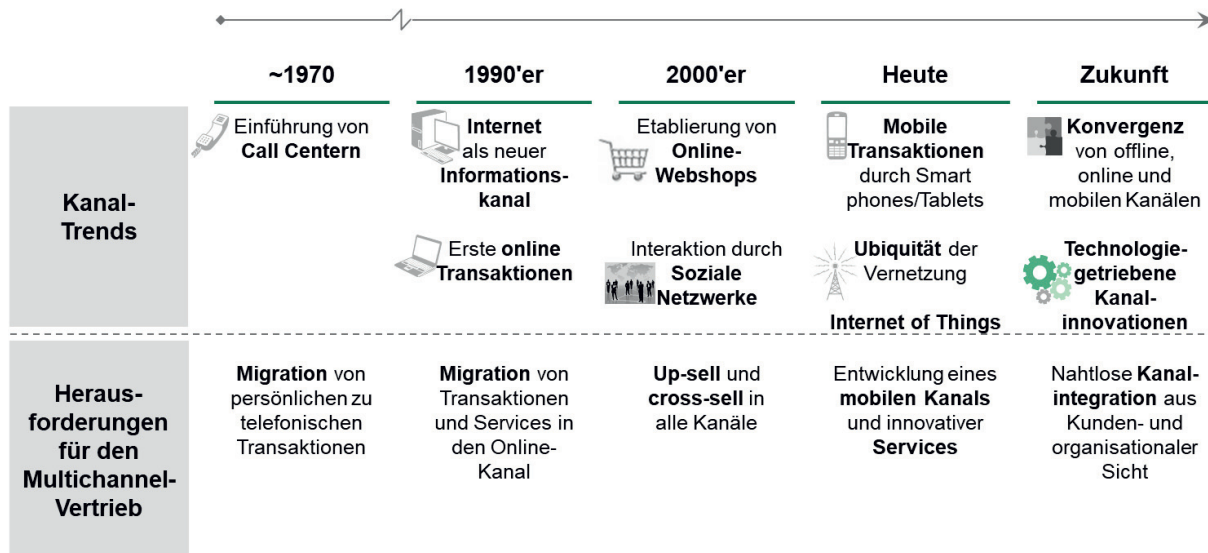


Abb. 1: Entwicklung des Multichannel-Vertriebs⁵

¹ Zhang et al. (2010), S. 171.

² Vgl. Schögel (2001), S. 9.

³ Vgl. Käuferle/Reinartz (2015).

⁴ Vgl. Geyskens/Gielen/Dekimpe (2002).

⁵ Quelle: Eigene Bearbeitung.



Das Multichannel-Kundensegment wächst⁶ vor allem durch den schnell wachsenden Internet-Kanal „*most consumers will become multichannel shoppers eventually*“⁷. Und der Multichannel-Kunde ist für Unternehmen attraktiv: Kunden, die mehrere Vertriebskanäle nutzen sind wertvollere Kunden,⁸ sie geben mehr Geld aus, sind loyaler und haben einen höheren Lifetime-Value.⁹ Kunden nutzen zusehends mehrere Vertriebskanäle auch über unterschiedliche Kaufphasen hinweg.¹⁰ Dies wird ständig komplexer durch die neu hinzukommenden digitalen Kanäle wie Mobile Anwendungen oder Soziale Medien.¹¹ Die Kanäle wachsen zudem zusammen: Stationärer Handel wird digitaler¹² und die Kunden erwarten auch Offline die gleichen Prinzipien wie beim Onlinekauf.¹³ Die Kunden wünschen sich eine möglichst reibungslose Integration der Vertriebskanäle entlang der ‚Customer Journey‘¹⁴, eine sogenannte ‚seamless shopping experience‘. Dies gelingt nur durch eine entsprechend enge organisatorische Abstimmung der Vertriebskanäle.

Eine explorative Befragung von Geschäftsführern, Vertriebsleitern und Industrieexperten ergab, dass aus Unternehmenssicht in Bezug auf die Entwicklung hin zum Multichannel-Unternehmen insbesondere im Bereich der Organisationalen Integration von neuen und bestehenden Vertriebskanälen und den dabei entstehenden unternehmensinternen Kanalkonflikten neue Problemfelder entstehen, die große Herausforderungen für Organisationen mit sich bringen.¹⁵

Als konkrete Herausforderungen wurden von den Managern vor allem die organisatorische Regelung der Zuständigkeit der verschiedenen Vertriebskanäle für bestimmte Kunden- und/oder Produktgruppen sowie für abgrenzbare Kaufstadien und für die Festlegung von Sortiments- und Preisentscheidungen genannt. Diese Zuständigkeiten der verschiedenen Vertriebskanäle eines Unternehmens sind meist nicht überschneidungsfrei, ferner bestehen oft unterschiedliche Visionen und Zielsetzungen.¹⁶ Aus dieser Zuständigkeitsproblematik folgt eine immer schwieriger werdende Zurechnung der Erfolge für erbrachte Leistungen der Vertriebskanäle und damit die Problematik gerechter und strategisch sinnvoller Allokation interner

⁶ Vgl. Zhang et al. (2010), S. 178.

⁷ Zhang et al. (2010), S. 169.

⁸ Vgl. Ganesh (2004), S. 142 bezüglich eines Surveys von Shop.org und der Boston Consulting Group.

⁹ Vgl. Neslin/Shankar (2009).

¹⁰ Vgl. Neslin et al. (2006), Verhoef/Neslin/Vroomen (2007).

¹¹ Vgl. Verhoef/Kannan/Inman (2015).

¹² Vgl. Puscher (2016), S. 23ff.

¹³ Vgl. Mattauch (2016), S. 76.

¹⁴ Die Customer Journey ist der Weg des Kunden entlang der Kaufphasen.

¹⁵ Basis sind eigens durchgeführte explorative Interviews von Managern und Industrieexperten.

¹⁶ Vgl. Schögel (1997), Stern/El Ansary/Coughlan (1996).



Ressourcen und Entlohnung. In diesem Zusammenhang stehen die Vertriebskanäle häufig in einem internen Wettbewerb um knappe Ressourcen wie Budget, Personal oder Management-Attention.¹⁷ Dadurch entstehen einerseits die Notwendigkeit einer engeren unternehmensinternen Koordination und Kooperation zwischen alten und neuen Vertriebskanälen sowie weiteren funktionalen Einheiten und andererseits ein neuartiges Konfliktpotential im Unternehmen – sowohl zwischen den Vertriebskanälen, als auch innerhalb der einzelnen Vertriebskanäle.

Manager stehen vor der Entscheidung, ob die Vertriebskanäle separat geführt werden sollen, um diese Zuständigkeiten und Zuteilungen klar zu trennen und bestimmte Konflikte zu vermeiden (Siloansatz). Oder ob es besser ist, durch eine engere Vernetzung der Kanäle Synergien zu nutzen, Informationen besser auszutauschen, den internen Wettbewerb anzuregen und Konflikte durch regelmäßigen Austausch und enge Zusammenarbeit zu minimieren (Integration der Kanäle). In der Praxis wird meist ein Mittelweg zwischen den Extremen angestrebt. Doch die Frage bleibt offen, ob eine engere Integration der Vertriebskanäle in Bezug auf die Konfliktintensität und in Bezug auf die Leistung des Vertriebs lohnend ist.

Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit ist es, die Kernherausforderungen in der Multichannel-Integration und -Koordination aus Firmensicht herauszuarbeiten und Hinweise für die Praxis im Multichannel-Management zu geben. Anhand eines Frameworks soll dargestellt werden, inwieweit einerseits eine stärkere Integration und Koordination der Vertriebskanäle mit Kanalkonflikten zusammenhängt und wie sich andererseits dadurch die Leistung des Multichannel-Vertriebs verändert.

¹⁷ Vgl. Webb/Didow (1997), Webb/Hogan (2002).

1.2 Theoretischer Forschungsbedarf

„Should channels be independent or integrated? This basic question does not have a simple answer.“¹⁸

Die vorliegende Forschungsarbeit reiht sich ein in den relativ jungen Forschungszweig der Multichannel-Forschung der Distribution. Aktuell lässt sich ein Forschungsauftrag zu mehr Multichannel-Forschung im Bereich Organisationale Struktur¹⁹, Organisationale Koordination und Integration von Vertriebskanälen²⁰ sowie Kanalkonflikte²¹ feststellen:

„The effect of multichannel customer systems on multichannel conflict, and its resultant impact on channel and firm performance has received no attention“²²

In den letzten Jahren lag der Fokus der Multichannel-Forschung auf der Untersuchung der Kundensicht, hier insbesondere Kundenverhalten und Kundensteuerung.²³ Neuere Publikationen beschäftigen sich mit der Cross-Channel-Perspektive, die über die Multichannel-Betrachtung hinaus noch die einzelnen Kaufstadien ausgewählter Kanäle berücksichtigt²⁴ und mit der Omnichannel-Perspektive, die ein nahtloses Einkaufserlebnis in allen Kanälen umfasst.²⁵ Aus Unternehmenssicht liegt bislang nur wenig Multichannel-Forschung vor, die sich darüber hinaus vorwiegend auf Handelsunternehmen fokussiert – mit dem Ergebnis, dass Forscher fast ausschließlich die B2C-Perspektive einnehmen und die B2B-Betrachtung meist außen vor bleibt.²⁶ Die vorliegende Forschungsarbeit beschäftigt sich mit produzierenden Unternehmen als Erkenntnisobjekt. Charakteristikum der produzierenden Unternehmen ist, dass ihr

¹⁸ Neslin et al. (2006), S. 98.

¹⁹ Vgl. Zhang et al. (2010), S. 171.

²⁰ Vgl. Verhoef/Kannan/Inman (2015), Zhang et al. (2010), Neslin/Shankar (2009), Rosenbloom (2007), Neslin et al. (2006), Rangaswamy/van Bruggen (2005).

²¹ Vgl. Neslin/Shankar (2009), Rosenbloom (2007), Neslin et al. (2006), Rangaswamy/van Bruggen (2005), Sa Vinhas/Anderson (2005), Frazier (1999).

²² Neslin et al. (2006), S. 108 based on findings of Rangaswamy/van Bruggen (2005).

²³ Vgl. z.B. Schulten (2009), Sa Vinhas et al. (2010), Neslin et al. (2006).

²⁴ Vgl. Sa Vinhas et al. (2010), Neslin et al. (2006).

²⁵ Vgl. Verhoef/Kannan/Inman (2015), Rigby (2011).

²⁶ B2B: Business-to-Business; B2C: Business-to-Customer.



Fokus zunächst auf den Produkten liegt. Ein Handelsunternehmen dagegen fokussiert sich vorwiegend auf den Vertrieb. Der Vertrieb stellt dagegen bei den produzierenden Unternehmen nur eine betriebliche Funktion unter vielen dar. Durch diese Festlegung des Erkenntnisobjekts ist für die Untersuchungen im Rahmen der Forschungsarbeit eine Kombination aus B2C- und B2B-relevanten Aspekten notwendig.

Die Multichannel-Forschung hat mehrere Sub-Forschungsstränge. Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit spielen vor allem zwei dieser Stränge eine Rolle: Die Kanalintegrationsforschung und die Kanalkonfliktforschung. Abbildung 2 visualisiert die Einordnung des Forschungsvorhabens in die bestehenden Forschungsstränge.

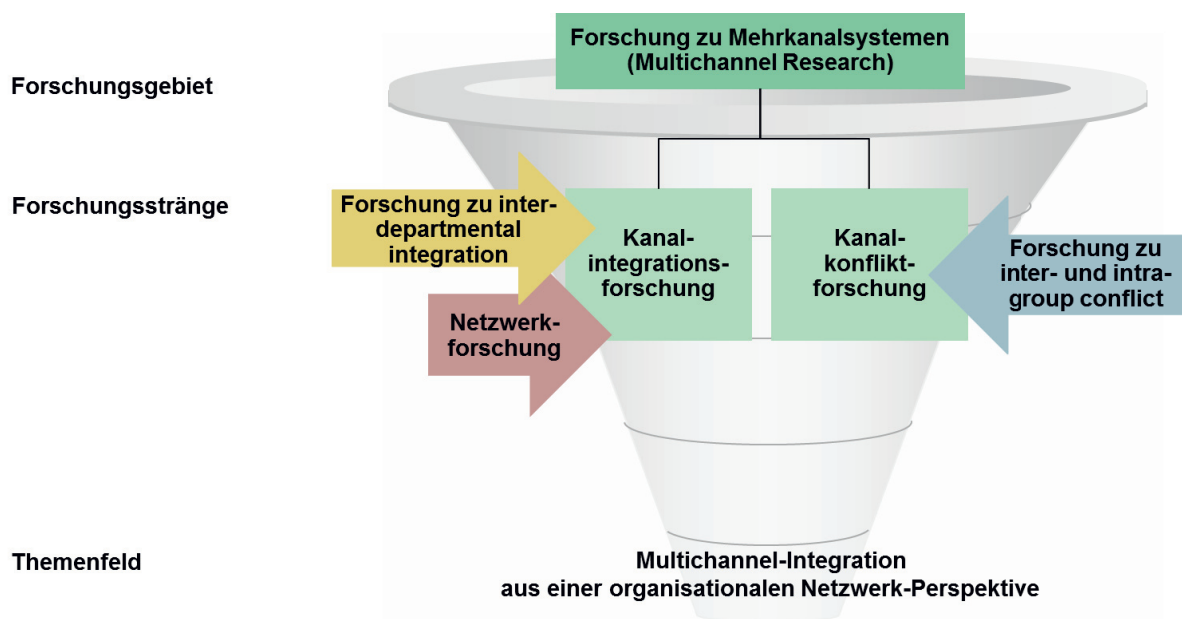


Abb. 2: Übersicht Forschungsstränge²⁷

Der theoretische Beitrag der Arbeit soll die Zusammenhänge zwischen den getrennten Forschungssträngen ‚Organisationale Kanalintegration‘ und ‚Kanalkonflikte‘ herstellen und die theoretische Herleitung zur Messung der Intensität der Multichannel-Integration anhand eines neuen Ansatzes auf Basis der Netzwerktheorie leisten.

²⁷ Quelle: Eigene Bearbeitung.

2 Ziel und theoretische Verortung

2.1 Zielsetzung, Forschungsfragen und Abgrenzung der Untersuchung

„[...] where a complex exchange exists and where considerable interaction occurs, conflict and cooperation are likely to coexist”²⁸

Fokus der vorliegenden Forschungsarbeit ist, die Organisationale Multichannel-Integration messbar zu machen und anhand eines Frameworks darzustellen, wie der Grad der Organisationalen Multichannel-Integration mit den Kanalkonflikten und der Leistung des Kanalsystems zusammenhängt. Aus dieser Untersuchung sollen gestalterische Hinweise für die Praxis im Multichannel-Management abgeleitet werden.

Zur Abgrenzung der Untersuchung wird zunächst die Forschungsperspektive erläutert, anschließend werden einige Kernkonzepte eingeführt und definiert.

2.1.1 Forschungsperspektive

Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit soll aus der Unternehmensperspektive geforscht werden. Das Unternehmen wird dabei als organisatorische Einheit betrachtet, im Weiteren auch Synonym als ‚**Organisation**‘ bezeichnet. Im besonderen Fokus steht dabei der Vertrieb. Der Vertrieb des Unternehmens besteht in der gewählten Forschungsperspektive sowohl aus direkten Distributionskanälen, als auch aus indirekten Distributionskanälen.²⁹ Das heißt, es werden im weiteren Sinne der Mehrstufigkeit des Vertriebs teilweise auch unternehmensexterne Vertriebskanäle als ‚verlängerter Arm‘ der Organisation mit in die Untersuchung einbezogen, um eine B2B-Perspektive zu ermöglichen. Individuelle und persönliche Konstellationen und Perspektiven sollen für die Untersuchung ausgeklammert werden.

²⁸ Frazier (1999), S. 226.

²⁹ Für eine Übersicht der direkten und indirekten Wege zum Kunden vgl. Schögel (2001) S. 10.



2.1.2 Definition von Kernkonzepten

Ein **Vertriebskanal** (engl. sales channel) kann wie folgt definiert werden: „[...] a customer contact point, or a medium through which the firm and the customer interact”³⁰. In der vorliegenden Arbeit schließt dies einseitige Kommunikationskanäle nicht mit ein, sondern nur die Kanäle, über die beidseitig interagiert wird.

„Channels typically include the store, the Web, catalog, sales force, third party agency, call center and the like”³¹

Als weiterer Aspekt in der Kanalbetrachtung ist sicherlich in immer stärkerem Maße auch die mobile Komponente zu betrachten. ‚Kanal‘ wird im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit auch verwendet für organisationale Gruppen, die einen Vertriebskanal managen bzw. in der organisatorischen Einheit des Vertriebskanals tätig sind.³²

Das **Multichannel-Marketing** kann vom Multichannel-Retailing wie folgt abgegrenzt werden: „Multichannel Retailing is the set of activities involved in selling merchandise or services to customers through more than one channel”³³. Dagegen schließt Multichannel-Marketing auch die Kommunikationskanäle hin zum Kunden ein.³⁴ Die vorliegende Arbeit bezieht sich auf das Multichannel-Marketing. Das heißt, sowohl der Vertrieb, als auch die Kundenkommunikation stehen im Fokus.

2.1.3 Forschungsziele und -fragen

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, theoretische und praktische Beiträge zur intra-organisationalen Integration von Vertriebskanälen und ihr Zusammenspiel mit kanalspezifischen Konflikten und der Kanalleistung zu beschreiben und zu erklären, sowie Gestaltungshinweise für das Management zu liefern. Dies wird durch vier Unterziele konkretisiert:

³⁰ Neslin et al., (2006), S. 96.

³¹ Neslin/Shankar (2009), S. 70.

³² Vgl. Webb/Didow (1997) verwenden für diese organisationalen Gruppen bspw. den Begriff ‚channel coalitions‘, vgl. S. 41.

³³ Zhang et al. (2010), S. 168 basierend auf Levy/Weitz (2009).

³⁴ Vgl. Zhang et al. (2010), S. 168. Zur Klärung der Begrifflichkeit Multichannel-Marketing vgl. auch Schögel (2012), S. 392.



- I. Entwicklung eines allgemein auf produzierende Unternehmen anwendbaren Modells zur Quantifizierung der intra-organisationalen Multichannel-Integration und dabei auftretenden wahrgenommenen Kanalkonflikten (Beschreiben)
- II. Untersuchung der Zusammenhänge der Integrationsintensität von Vertriebskanälen mit Kanalkonflikten und der Kanalleistung (Erklären)
- III. Identifikation verschiedener Integrationsdimensionen und Untersuchung der Zusammenhänge im Organisationskontext (Beschreiben und Erklären)
- IV. Formulierung von Implikationen für das Management zur intra-organisationalen Multichannel-Integration (Gestalten)

Diese Forschungsziele sollen mit den folgenden forschungsleitenden Fragestellungen verfolgt werden:

- I. Forschungsfragen zum Messmodell der intra-organisationalen Multichannel-Integration
 - Wie kann die Multichannel-Integration eingestuft werden (von ‚separat‘ - unternehmensinterne Silos- bis nahtlos -perfekte Orchestration der Vertriebskanäle)?
 - Welche Herangehensweise ermöglicht eine Vergleichbarkeit der Organisationalen Multichannel-Integration unterschiedlichster Organisationen?
 - Welche Betrachtungsdimensionen sind für die Messung der Organisationalen Multichannel-Integration relevant?
 - Wie können diese Dimensionen gemessen werden und welche Theorien bilden die Grundlage für diese Messung?
 - Welche Arten von Konflikten sind bezüglich der Multichannel-Integration relevant?

Aufbauend auf der Literatur wird ein allgemeines Messmodell entwickelt, das die Organisationalen Integrationsdimensionen von mehreren Vertriebskanälen innerhalb eines Unternehmens erfasst.



II. Forschungsfragen zum Zusammenhang der Integrationsintensität mit Kanalkonflikten und Kanalleistung

- In welcher Beziehung steht die Organisationale Multichannel-Integration zu Organisationalen Kanalkonflikten?
- Gibt es Unterschiede hinsichtlich inter- und intra-Gruppen-Konflikten und hinsichtlich funktionaler/dysfunktionaler Konflikte?
- Wie hängt der Grad der Organisationalen Multichannel-Integration mit der Leistung des Kanalsystems zusammen?

Die Zusammenhänge der Integrationsintensität mit der Ausprägung des Konfliktniveaus und mit der Leistung des Kanalsystems werden als Hypothesen aus der Theorie hergeleitet und anhand der Empirie überprüft.

III. Forschungsfragen zu den Integrationsdimensionen

- Wie kann die Integrationsdimension hinsichtlich ihrer Organisationalen Ausprägung im Unternehmen dargestellt und messbar gemacht werden?
- Welcher Zusammenhang lässt sich zwischen den betrachteten Integrationsdimensionen und den Kanalkonflikten erkennen?
- Welcher Zusammenhang lässt sich zwischen den betrachteten Integrationsdimensionen und der Leistung des Kanalsystems erkennen?

Verschiedene Integrationsdimensionen werden aus der Empirie abgeleitet und beschrieben. Die Zusammenhänge mit den Kanalkonflikten und der Leistung des Kanalsystems werden für die Dimensionen herausgearbeitet.

IV. Forschungsfragen zu den Gestaltungshinweisen für die Managementpraxis

- Welche allgemeinen Gestaltungsempfehlungen können aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung abgeleitet werden?
- Wie eng sollen die Vertriebskanäle angesichts der Untersuchungsergebnisse zur Konfliktintensität und zur Leistung des Kanalsystems organisational integriert werden?
- Was sind Instrumente zur Multichannel-Integration und Best Practices?



- Welche Auswirkungen haben die empirisch erforschten Zusammenhänge zwischen Organisationaler Multichannel-Integration und Kanalkonflikten sowie der Leistung des Kanalsystems für das Management?
- Wie ist der Weg eines Unternehmens hin zu einem höheren Grad der Multichannel-Integration?

Auf Basis der Ergebnisse der empirischen Analysen werden praktische Gestaltungsempfehlungen zur Implementierung der Multichannel-Integration erarbeitet und mit ausgewählten Vertriebs- und General Managern reflektiert.

2.2 Wissenschaftstheoretische und methodische Grundlagen

In der Wissenschaftstheorie haben sich zwei grundlegende Forschungsparadigmen herausgebildet: Das positivistische und das konstruktivistische Forschungsparadigma.³⁵

Ursprung des **Positivismus** ist der kritische Rationalismus nach Popper.³⁶ Basis ist die Annahme, dass die Realität objektiv gegeben ist. Probleme entstehen in der Wissenschaft und es herrscht der deduktiv-nomologische Ansatz vor: Hypothesen werden aus vorhandenen Theorien abgeleitet und müssen anhand der Erfahrung überprüfbar sein. Die Realität ist zentraler Gegenstand der Forschung, um zu empirisch prüfbaren Erkenntnissen zu gelangen. Im Rahmen des Positivismus werden bevorzugt quantitative Forschungsmethoden angewandt.

Grundlage des **Konstruktivismus** ist die Annahme, dass Erkenntnisse von Menschen konstruiert werden und nicht als objektiv gegebene Realität vorliegen. Die Praxis bildet hierbei den Ausgangspunkt für die Forschungsfragen. Erkenntnisse werden durch Wissen und Zusammenhänge erst konstruiert und sind nicht naturgegeben. Durch Forschung sollen Gestaltungsempfehlungen für Problemlösungen in der Praxis entstehen. Im Rahmen des Konstruktivismus werden bevorzugt qualitative Forschungsmethoden verwendet.

Die beschriebenen Forschungsparadigmen beeinflussen die Ausrichtung der wissenschaftlichen Forschung auf theoretische Wissenschaft, die sich der Theorieentwicklung verschreibt und angewandte Wissenschaft, die sich vor allem der

³⁵ Vgl. Dyllick/Tomczak (2007), S. 73ff.

³⁶ Vgl. Kromrey (2006).



Praxisgestaltung widmet: Die strenge Form der angewandten Forschung wird von Hans Ulrich (1984), Begründer der St. Galler systemorientierten Managementlehre definiert.³⁷ Sie bezieht sich vor allem auf das konstruktivistische Forschungsparadigma. Die zu untersuchenden Problemstellungen entstehen aus spezifischen Praxiskontexten. Forschungsziel ist es, mögliche Wirklichkeiten zu entwickeln mit dem Forschungsregulativ der Nützlichkeit. Die dabei angestrebten Aussagen sind normativ wertender Natur. Ziel ist es, die Praxis durch die Forschungserkenntnisse zu gestalten und Problemlösungen zu entwickeln. Die angewandte Forschung bildet dadurch die Abgrenzung zur theoretischen Forschung, bei der die Probleme in der Wissenschaft entstehen.

Grundsätzlich ist die scharfe Trennung zwischen Positivismus und Konstruktivismus vor allem hinsichtlich der Wahl der Forschungsmethoden oft nicht mehr klar zuordenbar.³⁸ In heutigen wissenschaftlichen Publikationen überwiegen eine positivistische Grundeinstellung einerseits und quantitative Methoden andererseits.

Die vorliegende Arbeit leistet sowohl in der theoretischen, als auch in der angewandten Forschung einen Beitrag. Für die angewandte Forschung ist vor allem die Entwicklung eines Messsystems für den Organisationalen Integrationsgrad von Vertriebskanälen und die Zusammenhänge zwischen dem Grad der Organisationalen Integration einerseits und der Konfliktintensität andererseits sowie deren Auswirkungen auf die Unternehmensleistung von Interesse. Die Art des wissenschaftlichen Beitrags ist an der Schnittstelle zwischen quantitativem und qualitativem Forschungsparadigma in der Kombination theoretischer und empirischer Fundierung einzuordnen.

³⁷ Vgl. Ausführungen von Ulrich (1984).

³⁸ Auf die Diskurse zum Positivismus und Konstruktivismus soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden. Zur Vertiefung empfehlen sich bspw. Desphandé, R. (1983): ‚Paradigm Lost’: On Theory and Method in Research in Marketing; Dahms, H.J. (1994): Positivismusstreit. Die Auseinandersetzungen der Frankfurter Schule mit dem logischen Positivismus, dem amerikanischen Pragmatismus und dem kritischen Rationalismus.

3 Forschungsvorgehen

3.1 Bezugsrahmen

Der heuristische Bezugsrahmen dient als Orientierungshilfe für die Nachvollziehbarkeit der Zielsetzung und des Forschungsprozesses. Dabei steht der Anwendungsbezug wissenschaftlicher Erkenntnisse im Mittelpunkt. Der Bezugsrahmen stellt den Gesamtkontext für die zentralen Analyseeinheiten und deren Zusammenhänge übersichtlich dar³⁹ und verdeutlicht die eingenommene Perspektive durch Fragen und Interpretationsmuster⁴⁰. Nach Kubicek (1975) werden drei Gruppen von Fragestellungen unterschieden:⁴¹

- Die Identifikation **relevanter Größen**, die geeignete theoretische Kategorien zur Problemdarstellung repräsentieren.
- Die Identifikation **relevanter Beziehungen**, die die Art des Zusammenhangs beschreiben.
- Die Identifikation **relevanter Mechanismen**, die erklären warum ein Zusammenhang zwischen den Größen besteht.

Abbildung 3 stellt den Bezugsrahmen der Untersuchungen der vorliegenden Forschungsarbeit übersichtlich dar.

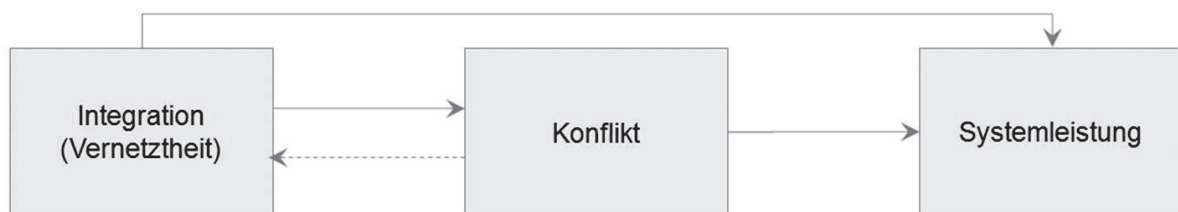


Abb. 3: Bezugsrahmen der Untersuchung⁴²

Im Fokus des Bezugsrahmens steht die **Integration** oder auch ‚**Vernetztheit**‘ der Vertriebskanäle. Diese Größe an sich muss erst erarbeitet und messbar gemacht werden. Sehr geeignet hierfür ist die Soziale Netzwerktheorie, insbesondere das Konzept der

³⁹ Vgl. Rössl (1990), S. 101ff.

⁴⁰ Vgl. Kubicek (1975), S. 18.

⁴¹ Vgl. Kubicek (1975), S. 18f.

⁴² Quelle: Eigene Bearbeitung.



Embeddedness. Dieses liefert quantifizierbare Konstrukte für die relevanten Dimensionen der Integration und ist mit der aktuellen Integrationsforschung kompatibel. Weitere Analyseeinheiten sind wahrgenommene **Konflikte** und die **Systemleistung**. Alle Analyseeinheiten beziehen sich in der vorliegenden Arbeit auf Vertriebskanäle. Jedoch wären grundsätzlich auch weitere Anwendungsbereiche denkbar, daher ist die Formulierung an dieser Stelle sehr generell gehalten. Sowohl die Größe ‚Integration‘ als auch ‚Konflikt‘ werden in den folgenden Kapiteln in verschiedene Perspektiven und Kontexte heruntergebrochen.

Die Zusammenhänge der Analyseeinheiten ergeben sich sowohl durch verschiedene Ansätze aus der Netzwerktheorie als auch durch Theorien der Organisations- und der Konfliktforschung. Um Aussagen ausgehend von diesem Bezugsrahmen machen zu können, wird auf dessen Basis ein detailliertes Hypothesenmodell entwickelt und empirisch überprüft.

3.2 Forschungsdesign und Untersuchungsobjekte

Eine schematische Darstellung in Anlehnung an Punch verdeutlicht die einzelnen Schritte, die im Rahmen der Forschungskonzeption festzulegen sind (vgl. Abb. 4).

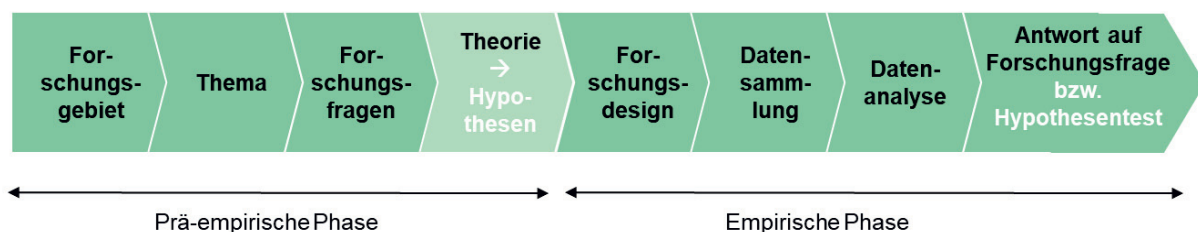


Abb. 4: Forschungsmodell⁴³

Die Erkenntnisgewinnung der vorliegenden Forschungsarbeit ist empirisch. Das Erkenntnisobjekt sind Multichannel-Systeme des Vertriebs in produzierenden⁴⁴ Unternehmen. Forschungsobjekt sind die Multichannel-Integration, Kanalkonflikte und Kanalleistung, sowie deren Zusammenhänge. Die Basis bilden die bereits vorgestellten

⁴³ Quelle: Eigene Bearbeitung nach Punch (2005), S. 39.

⁴⁴ Produzierend umfasst in dieser Definition die Produkt- und Serviceerstellung und ist abzugrenzen vom reinen Handelsunternehmen.

eher praxisrelevanten Fragestellungen, die in die Theorie eingebettet werden. Es erfolgt die Erstellung eines Forschungsframeworks basierend auf Hypothesen, die in der Theorie fußen. Darauf aufbauend werden das Vorgehenskonzept und die Forschungsmethodik festgelegt. Das gewählte Vorgehen ist eine methodologische Triangulation, die quantitative (Survey) und qualitativ-empirische (Interviews) Forschung kombiniert. Der Forschungsprozess der vorliegenden Arbeit ist in Abbildung 5 zusammengefasst.

Phase	Beschreiben	Erklären	Gestalten
Fokus	- Definition organisationaler Integrationsdimensionen von mehreren Vertriebskanälen - Erarbeitung relevanter Konfliktarten in diesem Kontext	- Darstellung des Zusammenhangs zwischen Konfliktniveau und Grad der Multichannel-Integration - Betrachtung der Unterschiede im Zusammenhang nach Konfliktarten - Darstellung des Zusammenhangs mit der Leistung	Ableitung von Managementimplikationen zur Implementierung der Organisationalen Multichannel-Integration hinsichtlich der Leistung
Methodik	<u>Experteninterviews</u> - Explorative Erarbeitung der Forschungsfragestellungen Umfassende <u>Literaturrecherche</u> - Aufarbeitung des aktuellen Forschungsstandes - Ermittlung geeigneter Theorien als Basis für die Messung und zur Hypothesenbildung	<u>Empirischer Survey</u> - Befragung von CEOs/Gesamtvertriebsleitern und Vertriebs-/Marketingmitarbeitern - Vorstudie - Survey mit dem Swiss Marketing Panel und dem Management Pool St. Gallen <u>Auswertung</u> mit Multivariaten Analysemethoden/SEM	<u>Interpretation der empirischen Ergebnisse</u> hinsichtlich der Multichannel-Integration <u>Experteninterviews</u> Mit Vertriebsexperten und Managern unterschiedlicher Unternehmen und Branchen
Ergebnisse	Messmodell zur Quantifizierung der intra-organisationalen Multichannel-Integration und der entsprechenden Konflikte	Abbildung der empirischen Zusammenhänge des Messmodells und des Strukturmodells	Allgemeine Gestaltungsempfehlungen für das Management

Abb. 5: Forschungsprozess⁴⁵

Für den beschreibenden Teil der Arbeit werden Experten- und Managerinterviews und eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt. Die Interviews dienen der explorativen Erarbeitung praxisrelevanter Forschungsfragestellungen im Themengebiet Multichannel-Integration. Im Rahmen der Literaturrecherche werden der aktuelle Forschungsstand in den Forschungssträngen Multichannel-, Kanalintegrations- und Kanalkonfliktforschung erarbeitet und die konkreten Forschungslücken mit zugehörigen Forschungsfragestellungen herausgearbeitet. Weitere Literaturrecherche wird durchgeführt, um geeignete Theorien als Basis für die Messung der Organisationalen Multichannel-Integration und der Kanalkonflikte festzulegen. Als

⁴⁵ Quelle: Eigene Bearbeitung.



Ergebnis können auf Basis dieser Untersuchungen relevante Konstrukte definiert und ein Framework sowie das Hypothesengerüst zu den vermuteten Zusammenhängen aufgestellt werden.

Im nächsten Schritt erfolgt eine quantitative empirische Studie mit einer Fragebogenerhebung (Survey) von sogenannten ‚Key Informants‘, den Schlüsselinformanten die zu allen Studienteilen für ihr Unternehmen Auskunft geben können (z.B. CEOs, Gesamtvertriebsleiter, leitende Marketing- und Vertriebsmitarbeiter über eine Vielzahl von Unternehmen und Branchen hinweg). Nach Durchführung der Studie werden die Daten anhand multivariater Analysemethoden untersucht zur empirischen Ermittlung der Zusammenhänge des Forschungsframeworks und der Identifikation von Typen unterschiedlicher Integrationsintensität.

Im letzten Schritt werden die empirischen Ergebnisse im Rahmen von Experteninterviews diskutiert und in Bezug auf ihre Praxiserfahrungen beurteilt. Dazu werden Vertriebs- und General Manager in unterschiedlichen Unternehmen und Branchen auf Basis der Studienergebnisse befragt. Im Mittelpunkt der Interviews stehen die Implikationen der Erkenntnisse aus der quantitativen Studie für die Praxis. Daraus erfolgt die Erarbeitung von Gestaltungsempfehlungen für das Management von Organisationen. Die neuen Erkenntnisse zu den forschungsleitenden Fragestellungen werden dann abschließend dargestellt.

3.3 Aufbau der Arbeit

Die Struktur der Arbeit ist wie folgt:

In Kapitel B, Abschnitt 1 werden die konzeptionellen Grundlagen der Arbeit gelegt. Dazu gibt es eine Einführung in die einzelnen Forschungsstränge (Multichannel-Forschung, Integrationsforschung, Konfliktforschung) und eine Reflektion des jeweiligen aktuellen Forschungsstandes. Die zu Grunde liegenden Theorien und relevanten Konstrukte werden erarbeitet und die jeweiligen Forschungslücken aufgezeigt. Pro Forschungsstrang werden dann noch die Herangehensweisen, Perspektiven sowie Messmodelle für die vorliegende Forschungsarbeit definiert.

In Kapitel B, Abschnitt 2 wird das Messmodell der Multichannel-Integration entwickelt und in die Soziale Netzwerktheorie eingebettet.



In Kapitel C, Abschnitt 1 wird das Forschungsframework hergeleitet und es werden die Konstrukte definiert. In Abschnitt 2 folgt die Entwicklung der Hypothesen auf Basis der Theorie.

Kapitel D beschreibt das Design der empirischen Forschung, die Darstellung der Methodik zur Datenauswertung und die Analyse und Erarbeitung der Ergebnisse.

In Kapitel E werden die Beurteilungen der Hypothesen und die Kernergebnisse der Studie zusammengefasst.

Kapitel F widmet sich Implikationen und Gestaltungsempfehlungen für das Multichannel-Management in der Praxis.

Kapitel G schließt mit dem Forschungsbeitrag in Theorie und Praxis sowie Limitationen der Arbeit und künftige Forschung in diesem Gebiet.



B Grundlagen der Untersuchung

1 Konzeptionelle Grundlagen

1.1 Forschung zu Multichannel-Systemen

1.1.1 Hintergrund und Forschungsbedarf im Multichannel-Kontext

Erste große empirische Studien der Multichannel-Forschung die sich mit dem Beziehungsgeflecht der Vertriebskanäle auseinandersetzen wurden Anfang der siebziger Jahre durch El-Ansary/Stern (1972) und Hunt/Nevin (1974) publiziert.⁴⁶ Schögel (1997) arbeitete die weitere Entwicklung der Multichannel-Forschung auf und legte die konzeptionelle Basis für ein umfassendes Management von Multichannel-Systemen.⁴⁷

Die Gründe, von einem Einkanalsystem auf ein Multichannel-System umzusteigen sind vielfältig. Zunächst ist der attraktive Multichannel-Käufer zu nennen, den Unternehmen durch ihr Angebot für sich gewinnen und an sich binden wollen und müssen:

- Das Multichannel-Käufersegment wächst⁴⁸
- Multichannel-Kunden geben mehr aus, haben höhere Einkommen als Einkanal-Kunden und sind insgesamt wertvollere Kunden⁴⁹
- Multichannel-Kunden sind loyaler und haben einen höheren Lifetime-Value⁵⁰
- Multichannel-Systeme ermöglichen eine zielgruppenspezifische Kundenansprache und Preisdifferenzierung und somit die Verbesserung der Kundenbeziehung.

⁴⁶ Vgl. Frazier (1999), S. 226.

⁴⁷ Vgl. Schögel (1997). Für eine Übersicht der Aufarbeitung der Mehrkanalforschung vgl. S. 5.

⁴⁸ Vgl. Zhang et al. (2010).

⁴⁹ Vgl. Sa Vinhas et al. (2010), S. 10. bezüglich kommerzieller Studien sowie Kumar/Venkatesan (2005), Ganesh (2004), S. 142, Neslin/Shankar (2009).

⁵⁰ Vgl. Neslin/Shankar (2009).



Die Entwicklung eines Unternehmens hin zum Multichannel-Player ist darüber hinaus wirtschaftlich attraktiv und notwendig für Unternehmen, sie:

- verspricht höhere Margen und Marktmacht⁵¹
- hat positive Effekte auf das finanzielle Ergebnis⁵²
- und ermöglicht ggf. eine Senkung der Distributionskosten.

In der Literatur werden jedoch nicht nur die positiven Aspekte von Multichannel-Systemen diskutiert. Laut Zhang et al. (2010) sprechen unter anderem operationale Umsetzungsschwierigkeiten bspw. bei der Logistik, dem zielgruppenspezifischen Warenangebot und dem Pricing dagegen, mehrere Vertriebskanäle zu nutzen.⁵³ Neslin/Shankar (2009) beschreiben Schwierigkeiten bei der organisationalen Umsetzung mehrerer Vertriebskanäle. Diese haben unterschiedliche Bedürfnisse und müssen oft sehr unterschiedlich gemanagt werden. So beschreiben sie das Internet als sehr dynamisch und Ladengeschäfte als eher statischen Kanal.⁵⁴ Darüber hinaus unterscheiden sich die Kanäle auch in der Personalisierbarkeit.⁵⁵

Es entstehen auch große wirtschaftliche Risiken: Das Angebot mehrerer Kanäle bindet zusätzliche Ressourcen und verursacht zunächst erhebliche Kosten (z.B. Vertriebskosten, Koordinationskosten). Weitere Aspekte sind eine mögliche Kannibalisierung zwischen den Kanälen und negativer Spillover von anderen Kanälen.⁵⁶

Aber auch die Beziehung zum Kunden birgt Risiken, so kann der Kunde durch ein Multichannel-Angebot verwirrt werden und letztlich an den Wettbewerb verloren gehen bspw. durch Informationsinkonsistenzen oder fehlende Transparenz (z.B. in Bezug auf das Angebot und die Preise). Eine Fokussierung wird durch das Multichannel-Angebot schwieriger. Ferner kommt eine neue Free-Rider Problematik⁵⁷ auf Multichannel-Anbieter zu. Das bedeutet, dass viele Kunden bspw. die Informationsangebote in einem Kanal nutzen, jedoch in einem anderen Kanal kaufen. Das kann zu unternehmensinternen Zurechnungsschwierigkeiten führen. Gravierender ist es allerdings, wenn dies nicht nur zum Kanalwechsel, sondern gleich zum Unternehmenswechsel führt.

⁵¹ Vgl. Coelho/Easingwood/Coelho (2003).

⁵² Vgl. Geyskens/Gielen/Dekimpe (2002) und Berger/Lee/Weinberg (2006).

⁵³ Vgl. Zhang et al. (2010), S. 170.

⁵⁴ Vgl. Neslin/Shankar (2009), S. 76.

⁵⁵ Vgl. Neslin/Shankar (2009), S. 76.

⁵⁶ Vgl. Zhang et al. (2010), S. 169.

⁵⁷ Vgl. van Baal/Dach (2005).



Herausfordernd für Unternehmen sind jedoch vor allem neu entstehende Organisationale Konflikte im Multichannel-System (vgl. Kapitel B, Abschnitt 1.3).

Diese Argumente für oder gegen ein Multichannel-System bekommen unterschiedliches Gewicht, wenn es darum geht, wie eng ein oder mehrere zusätzliche Vertriebskanäle in die bestehende organisationale Vertriebsstruktur integriert werden (vgl. Kapitel B, Abschnitt 1.2). Unternehmen verfolgen diesbezüglich die unterschiedlichsten Kanalstrategien. Eine einheitliche Vorgehensweise kann durch sehr heterogene Unternehmensstrukturen nicht verfolgt oder untersucht werden, was eine Vergleichbarkeit der Kanalstrategien erschwert.⁵⁸ Die Vergleichbarkeit der Multichannel-Integration muss also für eine wissenschaftliche Untersuchung unabhängig von der gewählten Kanalstrategie in Unternehmen gewährleistet werden. Einen Lösungsansatz hierzu bildet bspw. die Netzwerktheorie (vgl. Kapitel B, Abschnitt 2.1). Sie kann die Vernetztheit der Kanäle untereinander und mit anderen Unternehmensfunktionen messen und abbilden – unabhängig vom Unternehmenskontext, der gewählten Kanalstrategie und der Art des Kanals. Die Betrachtung der Vernetzung zwischen bestehenden und neu hinzukommenden Vertriebskanälen innerhalb eines Unternehmens wurde bislang noch nicht ausreichend erforscht. Es gibt dringenden Forschungsbedarf sowohl im Bereich der Multichannel-Forschung insgesamt, als auch speziell in den Teilbereichen der Kanalkonflikt- und Kanalintegrationsforschung⁵⁹:

„Intrachannel conflict [...] have been largely ignored of late. [...] Important factors like to shape channel integration [...] remain unexplored.”⁶⁰

⁵⁸ Eine Herangehensweise zur Einordnung der Kanalstrategien findet sich bspw. bei Payne/Frow (2004), S. 531 oder Berger/Lee/Weinberg (2006).

⁵⁹ Vgl. Zhang et al. (2010), Neslin/Shankar (2009), Neslin et al. (2006), Rangaswamy/van Bruggen (2005), Rosenbloom (2007), Frazier (1999), Sa Vinhas/Anderson (2005).

⁶⁰ Frazier (1999), S. 226.

1.1.2 Relevante Perspektiven der Untersuchung

In der Forschung zu Multichannel-Systemen können unterschiedliche Forschungsperspektiven eingenommen werden, die im Folgenden kurz erläutert werden.

Zunächst muss unterschieden werden nach dem **Forschungsobjekt**: Soll der Kunde oder das Unternehmen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen? In der neueren Multichannel-Literatur ist der Fokus vor allem auf dem Kunden.⁶¹ In der vorliegenden Forschungsarbeit wird das Unternehmen als Forschungsobjekt gewählt – unter anderem auch, um eine Managementperspektive und direkte Gestaltungsergebnisse für Manager produzierender Unternehmen im Ergebnis zu ermöglichen.

Des Weiteren ist das **Erkenntnisobjekt** relevant. In der vorliegenden Forschungsarbeit handelt es sich wie beschrieben um Multichannel-Systeme des Vertriebs produzierender Unternehmen. Diese können anhand der gewählten Organisations- und Kanalbetrachtung unterschieden werden. Abbildung 6 veranschaulicht die möglichen Betrachtungen:

		Kanalbetrachtung	
		Ein Kanal	Verschiedenartige Kanäle
Organisations- betrachtung	Eigenes Unternehmen	Intra-organisational/ Intra-channel	Intra-organisational/ Inter-channel
	Mehrere Unternehmen	Inter-organisational/ Intra-channel	Inter-organisational/ Inter-channel

Abb. 6: Organisations- und Kanalbetrachtung⁶²

⁶¹ Vgl. bspw. Verhoef/Kannan/Inman (2015).

⁶² Quelle: Eigene Bearbeitung nach Webb/Didow (1997), S. 61 und Schögel/Pernet (2010), S. 153, dort in Anlehnung an Engelhardt (1990), S. 53.



In der vorliegenden Forschungsarbeit wird die Perspektive innerhalb jeweils eines Unternehmens mit mehreren, verschiedenartigen Vertriebskanälen gewählt. Die Untersuchung bewegt sich also im oberen rechten Feld von Abbildung 6 (intra-organisationale inter-channel Perspektive).

Eine weitere wichtige Abgrenzung im Vertrieb ist die nach der Kundenorientierung des Unternehmens: Werden nur direkte Vertriebskanäle (B2C) betrachtet oder auch indirekte, die über Zwischenhändler agieren (B2B)? Die Multichannel-Literatur hat in den letzten Jahren vor allem den B2C-Fokus eingenommen. Zu B2B liegt vergleichsweise wenig Forschung vor.⁶³ Die vorliegende Forschungsarbeit untersucht soweit vorhanden zusätzlich zu den B2C-Kanälen eines Unternehmens auch die B2B-Kanäle.

1.2 Grundlagen Organisationale Integration

1.2.1 Hintergrund und Forschungsbedarf

„If you can't measure it, you can't manage it” – Peter F. Drucker

Integration ist ein Begriff, der in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen unterschiedlich angewandt wird.⁶⁴ Bildungssprachlich bezeichnet die Integration die „[Wieder]herstellung einer Einheit [...]“ oder die „Einbeziehung, Eingliederung in ein größeres Ganzes“⁶⁵. Lehmann (1980) bezeichnet mit Integration die Schaffung einer Einheit aus mehreren Teileinheiten.⁶⁶ Doch Integration wird auch verwendet im Sinne von Koordination, Verknüpfung, Zusammenführung und Abstimmung.⁶⁷

⁶³ Vgl. Madaleno/Wilson/Palmer (2007).

⁶⁴ Ursprünge der Integration sind zu finden in mehreren wissenschaftlichen Disziplinen, vgl. dazu bspw. Lehmann (1980), S. 977.

⁶⁵ Duden (2011).

⁶⁶ Vgl. Lehmann (1980), S. 976.

⁶⁷ Vgl. dazu die Ausführungen von Darr (1992), S. 291.



Im Kontext der Multichannel-Forschung stehen unterschiedliche Integrationskonzepte zur Auswahl wie bspw. die Datenintegration⁶⁸ oder die Logistik-Integration. Im Fokus der vorliegenden Arbeit steht die **Organisationale Integration**, die sich mit den organisatorischen Integrationsaspekten mehrerer Vertriebskanäle auseinandersetzt, die sogenannte ‚Multichannel-Integration‘.

„Multi-channel integration [...] involves providing an integrated system capable of handling multiple channels of operation for an enterprise”⁶⁹

Die Forschung zur Organisationalen Kanalintegration hat sich lange Zeit vor allem mit dem Fokus auf die vertikale Integration beschäftigt.⁷⁰ Als ‚Integrierte Vertriebskanäle‘ wurden in der bisherigen Forschung vor allem die direkten Vertriebskanäle bezeichnet, die nicht über einen Zwischenhändler gehen (also ins Unternehmen integrierte Kanäle).⁷¹ Je stärker Unternehmen jedoch selbst zu Multichannel-Anbietern werden, desto mehr verlagern sich Integrationsfragen und -herausforderungen in die Organisation hinein. Die Erforschung der horizontalen Kanalintegration innerhalb einer Organisation gewinnt daher immer mehr an Bedeutung. Zu dieser spezifischen Betrachtung liegt bislang kaum Forschung vor.⁷²

„There has been very little research in the marketing literature on the most effective organizational structure for multichannel retailers”⁷³

Gulati/Garino (2000) spannen ein erstes grundlegendes Kontinuum der Kanalintegration innerhalb einer Organisation auf. Die Betrachtungsweise bezieht sich dabei auf die horizontale Integration mehrerer Vertriebskanäle, von vollständiger Separation bis zur Integration auf der Ebene von Geschäftseinheiten. Als offensichtliche Vorteile einer Integration nennen sie Synergien durch gemeinsame Werbemaßnahmen und

⁶⁸ Vgl. z.B. Neslin et al. (2006). Die Integration der technologischen Voraussetzungen soll explizit nicht Teil der vorliegenden Arbeit sein.

⁶⁹ Ganesh (2004), S. 142.

⁷⁰ Vgl. Mohr et al. (1996), S. 104. Frazier (1999), Gulati/Garino (2000), Ganesh (2004), Berger/Lee/Weinberg (2006).

⁷¹ Vgl. z.B. Frazier (1999), S. 232.

⁷² Vgl. z.B. Neslin/Shankar (2009).

⁷³ Zhang et al. (2010), S. 171.



Informationen, größere Einkaufsmacht und geringere Vertriebskosten.⁷⁴ Nach ihrer Untersuchung überwiegen die Vorteile einer Integration in der Regel die Nachteile bei Weitem. Die Frage lautet also nicht, ob eine Organisation die Kanäle integrieren sollte, sondern welches der richtige Integrationsgrad ist. Dieser kann durchaus unterschiedlich sein für das Management, die Marke, die Logistik und das Kapital einer Organisation.⁷⁵ In Bezug auf die Integration des Managements nennen sie mögliche Kanalkonflikte als Grund, sich für eine stärkere Separation der Kanäle zu entscheiden. Sie betrachten dabei jedoch ausschließlich die Geschäftsbereichsebenen.

Für moderne Multichannel-Unternehmen geht die Frage der Kanalintegration jedoch tiefer: Sie bieten mehrere Kanäle parallel auf funktionaler Ebene innerhalb eines Geschäftsbereichs an. Abbildung 7 verdeutlicht die Zusammenhänge: Die linke Seite umfasst die Kanalintegration aus Sicht von Gulati/Garino (2000) auf Geschäftsbereichsebene. Die rechte Seite stellt die Organisationale Integration der Kanäle innerhalb eines Unternehmens dar, wie sie in der vorliegenden Forschungsarbeit im Fokus steht, d.h. auf funktionaler Ebene entweder als separate funktionale Einheiten (Siloansatz) oder in unterschiedlicher Abstufung organisational integriert.

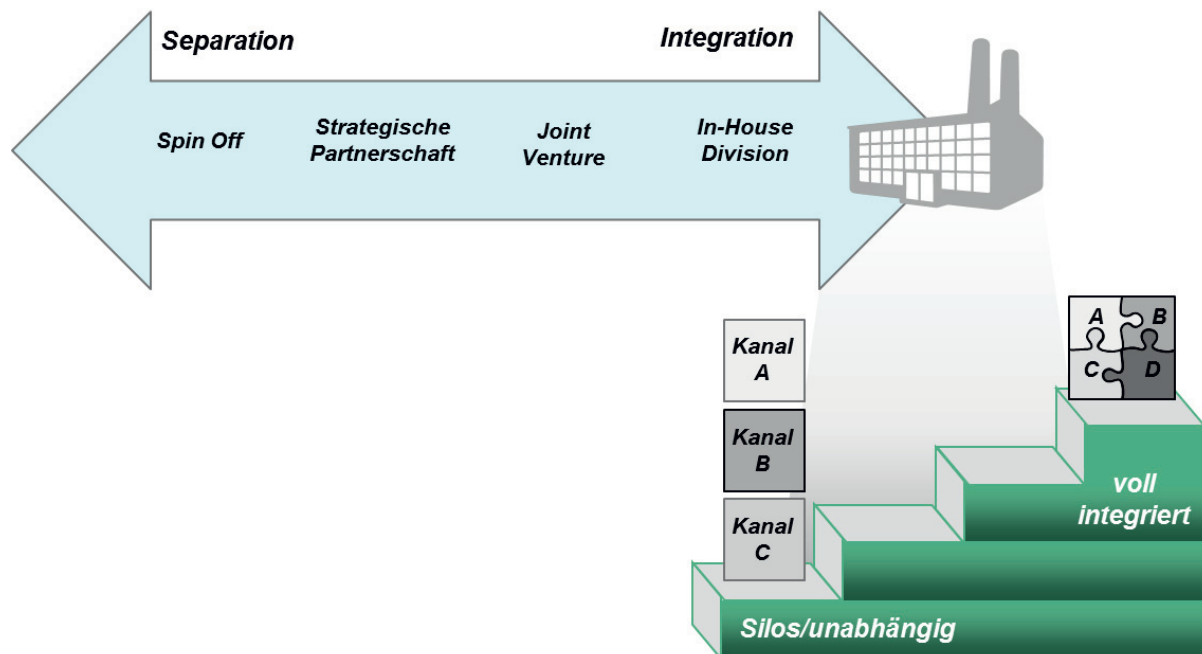


Abb. 7: Grad der Integration aus Unternehmenssicht⁷⁶

⁷⁴ Vgl. Gulati/Garino (2000), S. 107.

⁷⁵ Eine allgemeine Empfehlung geben sie nicht ab, sondern argumentieren nach dem Kontingenzansatz.

⁷⁶ Quelle: Eigene Bearbeitung, linke Seite in Anlehnung an Gulati/Garino (2000).



Auf dieser Untersuchungsebene finden sich nur wenige Arbeiten. Es existieren jedoch bereits erste Ansätze zur Definition verschiedener Stadien der Integration neuer Vertriebswege in die Organisation.⁷⁷

Archabal und Kalyanam stellen ein Reifegradmodell vor, das die unterschiedlichen Stadien der Kanalintegration anhand eines Stufenmodells mit 5 Stufen darstellt.⁷⁸ Stufe 0 ist das erste Eindringen in neue Kanäle; Stufe 1 ist die Abstimmung der grundlegenden Parameter wie Sortiment und Preise zwischen den Kanälen; Stufe 2 das Erreichen von Professionalität in den neuen Kanälen. Stufe 3 adressiert erstmals die Zusammenarbeit zwischen den Kanälen und Stufe 4 beschreibt die Optimierung des Multichannel-Modells. Ranganathan et al. (2003) definieren vier Stadien zwischen Innovation eines Internetkanals und Integration entlang der Dimensionen Struktur und Prozesse, strategische Planung und organisationale Kernherausforderungen.⁷⁹ Auch Porter (2001) stellt fünf Stadien der Evolution eines Internetkanals anhand der Wertschöpfungskette eines Unternehmens dar und macht dabei deutlich, dass die Integration alle funktionalen Bereiche eines Unternehmens betrifft.⁸⁰

Ein optimaler Integrationsgrad und ein empirischer Zusammenhang mit der Leistung des Kanalsystems werden in allen Studien nicht dargestellt. Es stehen vielmehr die Schritte zur Erreichung bestmöglicher Integration im Vordergrund.

„A specific question of interest is: To what extent should these organizations be coordinated versus independent?“⁸¹

Neslin et al. (2006) führen den Begriff ‚Grad der Koordination‘ ein, der von vollständiger Trennung der Kanäle bis zu vollständiger Koordination rangiert. Weitet man nun den Begriff der bloßen Koordination aus zur Kanalintegration oder gar ‚Kanalorchestration‘, ist die mögliche Bandbreite des Grades der Organisationalen Integration in der Praxis groß – von sogenannten Silos bis hin zu einer nahtlosen Integration. Diese zwei Extreme sollen im Folgenden kurz ausgeführt werden.

Als ‚**Silos**‘ werden hier völlig unabhängige Vertriebskanäle im Unternehmen bezeichnet, die kaum Schnittstellen mit anderen Abteilungen haben und separat agieren.

⁷⁷ Vgl. Archabal/Kalyanam in Bagge (2007), S. 21, Ranganathan et al. (2003), S. 313, Porter (2001), S. 14f.

⁷⁸ Vgl. Bagge (2007), S. 21.

⁷⁹ Vgl. Ranganathan et al. (2003), S. 313.

⁸⁰ Vgl. Porter (2001), S. 14f.

⁸¹ Neslin/Shankar (2009) S. 76.



Nach Untersuchungen von Weinberg et al. (2007) erschweren solche unternehmensinternen Silos einen reibungslosen Austausch von Informationen und Daten zwischen Funktionen und Einzelpersonen.⁸² Auch Wilson/Daniel (2006) berichten von Kanalsilos, in denen die Kanalinteressen im Vordergrund stehen und nicht die Kundenorientierung.⁸³ Diese Silostrukturen entstehen oft durch den unterschiedlichen Reifegrad der verschiedenen Kanäle, die sich im Laufe der Zeit eigene unternehmensinterne Strukturen aufbauen.⁸⁴

Die Definition einer **nahtlosen Integration** der Vertriebskanäle muss unterschieden werden in Kundensicht und Unternehmenssicht, die im Folgenden beschrieben werden. Neuere Forschung zum Thema Multichannel-Integration fokussiert vor allem auf die Integration aus **Kundensicht**.⁸⁵ Während Multichannel den parallelen Vertrieb über mehrere Vertriebskanäle bezeichnet, berücksichtigt die auf Basis des ‚Research-Shopper-Phänomens‘⁸⁶ entstandene Cross-Channel-Perspektive⁸⁷ zusätzlich die Wechselmöglichkeiten ausgewählter Kanäle in verschiedenen Kaufphasen (‚Sales Stages‘) aus Kundensicht.⁸⁸ Diese Kaufphasen werden in der Literatur unterschiedlich beschrieben und definiert.⁸⁹ In der vorliegenden Arbeit wird die Definition von Neslin et al. (2006) verwendet mit der Einteilung nach Suchphase, Kauf und Nachkauf.⁹⁰ Neuester Forschungsfokus ist die so genannte ‚Omnichannel-Experience‘⁹¹: Kunden erwarten ein nahtloses, alle Kanäle übergreifendes Einkaufserlebnis, entlang der Customer Journey, dem Weg des Kunden entlang der Kaufphasen.⁹²

„customers prefer to interact with a retailer anytime, anywhere through multiple, seamless interfaces”⁹³

⁸² Vgl. Weinberg/Parise/Guinan (2007), S. 390.

⁸³ Vgl. Wilson/Daniel (2006), S. 17.

⁸⁴ Vgl. Weinberg/Parise/Guinan (2007), S. 391.

⁸⁵ Vgl. z.B. Verhoef/Kannan/Inman (2015), Sa Vinhas et al. (2010), Pentina/Hasty (2009), Verhoef/Neslin/Vroomen (2007), Madaleno/Wilson/Palmer (2007), Falk et al. (2007), Bendoly et al. (2005), Payne/Frow (2004), Ganesh (2004), Montoya-Weiss/Voss/Grewal (2003).

⁸⁶ Vgl. Verhoef/Neslin/Vroomen (2007). Beispiel: Kunden suchen in Kanal A, kaufen über Kanal B – wobei die Kanäle A und B nicht derselben Firma gehören müssen.

⁸⁷ Vgl. Sa Vinhas et al. (2010): Cross-Channel bezeichnet ein System mit mehreren integrierten Kanälen, die den Wechsel von Kanälen in verschiedenen Kaufphasen erlauben.

⁸⁸ Vgl. Sa Vinhas et al. (2010), Neslin et al. (2006), Verhoef et al. (2007).

⁸⁹ Vgl. z.B. Payne/Frow (2004), S. 532. Einteilung nach sogenannten Sales Cycles als pre sale, sale und postsale.

⁹⁰ Vgl. Neslin et al. (2006), S. 97.

⁹¹ Vgl. Rigby (2011). Zu Definition Omnichannel-Management und zur Terminologie Multichannel, Cross-Channel, Omnichannel vgl. Mirsch/Lehrer/Jung (2016).

⁹² Vgl. Verhoef/Kannan/Inman (2015).

⁹³ Zhang et al. (2010), S. 170.

Entscheidend für die Kundenwahrnehmung als nahtloses Einkaufserlebnis ist ein einfacher Wechsel zwischen den Kanälen (Channel-Switching) während der unterschiedlichen Kaufphasen.⁹⁴ So können die verschiedenartigen Vorteile jedes Kanals in allen Kaufphasen genutzt und zugleich Kosten vermieden werden.⁹⁵ Abbildung 8 visualisiert die nahtlose Omnichannel-Integration aus Kundensicht mit einer beispielhaften Customer Journey.

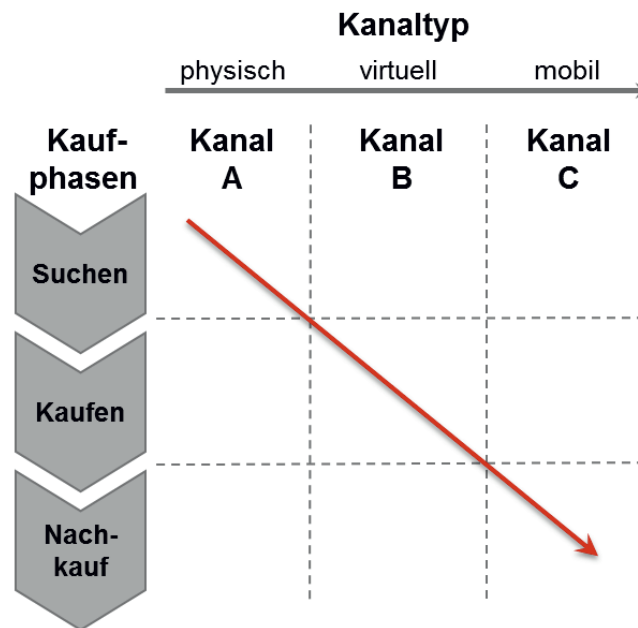


Abb. 8: Nahtlose Omnichannel-Integration⁹⁶

Eine nahtlose Customer Journey bedeutet dementsprechend: Der Kunde hat mehrere Kanaltypen zur Auswahl, er kann innerhalb eines Kanals mehrere Kaufphasen abwickeln und in den verschiedenen Kaufphasen leicht den Kanal wechseln:

- Suchen: Informationen zu Produktangebot und Preisen sind in allen Kanälen vergleichbar.
- Kaufen: Der Kunde kann Produkte in einem anderen Kanal kaufen, als der in dem er sich informiert hat.
- Nachkauf: Der Kunde kann Produkte, die in einem Kanal erworben wurden, in einem anderen Kanal abholen/zurückgeben/tauschen.

⁹⁴ Vgl. Verhoef/Neslin/Vroomen (2007).

⁹⁵ Vgl. Sa Vinhas et al. (2010), S. 11.

⁹⁶ Quelle: Eigene Bearbeitung nach Sa Vinhas et al. (2010), Blattberg/Kim/Neslin (2008), Neslin et al. (2006), Payne/Frow (2005), Rangaswamy/van Bruggen (2005), Gulati/Garino (2000), Moriarty/Moran (1990).



Maßstab für das nahtlose Omnichannel-Erlebnis aus Kundensicht sind darüber hinaus das ständige Vorhandensein aller Kanäle, die kanalübergreifende Harmonisierung des Category-Mix mit Übereinstimmung der Produktbeschreibungen, einheitliche Preisgestaltung und Bewerbung, sowie Transparenz bezüglich der Leistungen und Services, die in den Kanälen verfügbar sind (Hygienefaktoren).⁹⁷ Dabei sind insbesondere die Wiedererkennung durch das gewählte Design und der leichte Zugang hervorzuheben. Diese nahtlose Integration ist in der Praxis noch immer eher eine Ausnahme – vor allem aufgrund kanalstrategischer Umsetzungsproblematiken.⁹⁸

Die Organisationale Integration der Vertriebskanäle aus **Unternehmenssicht** bildet die Basis für die beschriebene nahtlose Integration aus Kundensicht. Sie schafft durch enge organisatorische Abstimmung erst die nötigen Voraussetzungen für das Omnichannel-Erlebnis. Beispielhaft hierfür sind in den bereits beschriebenen Stufenmodellen die jeweils obersten Stufen der Integration. Nach Bendoly et al. (2005) wird Kanalintegration definiert als Grad, zu dem verschiedene Kanäle miteinander agieren. Eine nahtlose Multichannel-Integration wird in der vorliegenden Forschungsarbeit als komplette organisationale Vernetzung der Vertriebskanäle untereinander verstanden. Das bedeutet in der Praxis vor allem eine sehr enge Abstimmung von Prozessen und Vorgehensweisen zwischen den Vertriebskanälen, festgelegte Strukturen zur Interaktion und Zusammenarbeit, etablierter regelmäßiger Informationsaustausch, häufige und zielführende Kommunikation, sowie vor allem gemeinsame Ziele und Visionen. Dies zeigt sich im Ergebnis in einem abgestimmten, kundenorientierten Auftritt nach außen, kanalübergreifenden Angeboten und nahtloser Kundenbetreuung über Kanäle und Kaufphasen hinweg. Etliche aktuelle Forschungsarbeiten zur Kanalintegration aus Unternehmenssicht fokussieren sich stark auf den Handel,⁹⁹ zu produzierenden Unternehmen liegt wenig Forschung vor.

In der Praxis sind die meisten Multichannel-Retailer gemäß einer Studie von Shop.org und der J.C. Williams Group (2008) ‚semi-integriert‘.¹⁰⁰

Ökonomische Einschätzung und Forschungsbedarf

Einen konsistenten Auftritt des Unternehmens gegenüber den Kunden kanalübergreifend sicherzustellen und die Kanäle angesichts der dadurch wachsenden

⁹⁷ Vgl. Zhang et al. (2010), S. 174.

⁹⁸ Vgl. Rosenbloom et al. (2007), S. 6.

⁹⁹ Vgl. z.B. Cao/Li (2015), Emrich/Paul/Rudolph (2015), Herhausen et al. (2015).

¹⁰⁰ Vgl. Zhang et al. (2010), S. 172.



Komplexität organisatorisch optimal aufzustellen, gilt bei Vertriebsexperten als eine zentrale Fragestellung des strategischen Vertriebs.

Nach Gulati/Garino (2000) bringt eine separate Kanalstruktur gewisse Vorteile mit sich, wie bspw. marktsegmentspezifische Kanalausrichtung, bessere Fokussierung und größere Flexibilität im jeweiligen Wettbewerbsumfeld der Kanäle.¹⁰¹ Das Fehlen einer koordinierten Kanalstrategie beeinträchtigt jedoch die Effizienz der Geschäftsprozesse¹⁰² und die Leistung eines Unternehmens¹⁰³. Darüber hinaus können unabhängige Entscheidungen auf Kanalebene zu inkonsistenten Preis- und Kommunikationsstrategien führen.¹⁰⁴ Fehlende Zusammenhänge der Kanäle verunsichern die Kunden¹⁰⁵ und können möglicherweise ihre Einschätzung des Anbieters nachhaltig beeinträchtigen¹⁰⁶.

„Consumers expect a seamless experience in a multichannel retail environment“¹⁰⁷

Die Erfüllung dieser Erwartungen zahlt sich aus: Ein konsistenter Multichannel-Auftritt hat große Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit, die Kundenloyalität und die Customer Value Proposition.¹⁰⁸ Auch gehen bei guter Integration die Käufer beim Wechsel zwischen den einzelnen Kaufphasen nicht so schnell für das Unternehmen ‚verloren‘.¹⁰⁹ Andererseits führt die gemeinsame Kanalstrategie auch dazu, dass sich die einzelnen Kanäle nicht mehr so stark hinsichtlich der Kundenerwartungen spezialisieren können.

In Bezug auf organisationale Kanalkonflikte gibt es unterschiedliche Wirkungen: Einerseits verstärkt ein Silomanagement der Kanäle Kanalkonflikte,¹¹⁰ andererseits kommt es durch stärkere Integration zu weniger Flexibilität in den einzelnen Kanälen,

¹⁰¹ Vgl. Gulati/Garino (2000).

¹⁰² Vgl. Zhang et al. (2010), S. 171.

¹⁰³ Vgl. Berger et al. (2006), S. 921.

¹⁰⁴ Vgl. Calder/Malthouse (2005).

¹⁰⁵ Vgl. Studie von Shop.Org und der J.C. Williams Group (2008).

¹⁰⁶ Vgl. Payne/Frow (2004).

¹⁰⁷ Zhang et al. (2010), S. 171. Zhang et al. beziehen sich hierbei auf einen Retailer-Kontext.

¹⁰⁸ Vgl. Wallace et al. (2004) und Madaleno/Wilson/Palmer (2007), S. 915 für Zufriedenheit, Ganesh (2004), S. 142 für Loyalität und Gallino/Moreno (2014) für Customer Value Proposition.

¹⁰⁹ Vgl. Sa Vinhas et al. (2010), S. 11.

¹¹⁰ Vgl. Zhang et al. (2010), S. 171 und 177.



bspw. um auf kanalspezifische Wettbewerber zu reagieren, was wiederum Kanalkonflikte auslösen kann.¹¹¹

„In economic terms, a fully coordinated organization means joint decision-making that optimizes total firm profits without paying attention to individual channel ‚needs‘. In an independent organization each channel conducts its business as a separate profit center.“¹¹²

Laut Neslin et al. (2006) deuten die vorliegenden Forschungsarbeiten an, dass eine stärkere Kanalintegration insgesamt vorteilhaft ist.¹¹³ Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine Organisationale Integration der Kanäle durch die Etablierung von Verbindungen und Schnittstellen sowie die Stärkung der Kommunikation und Koordination auf allen Ebenen entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens sein kann.¹¹⁴ Als Kernherausforderung in Bezug auf die Organisationale Integration von Kanälen nennen Neslin/Shankar (2009) die Untersuchung von Faktoren, die diesen ökonomischen Vorteil einer stärkeren Kanalintegration beeinträchtigen könnten. Auch Zhang et al. (2010) und Berger et al. (2006) fordern spezifisch zu künftiger Forschung im Bereich der organisatorischen Aspekte der Kanalintegration auf.¹¹⁵

1.2.2 Relevante Konstrukte der Untersuchung

Vertriebskanäle können allgemein als funktionale Gruppen bzw. Abteilungen eines Unternehmens betrachtet werden. Die Forschung zu ‚Interdepartmental Integration‘ kann daher als neuer Zugang zur Organisationalen Integration mehrerer Vertriebskanäle als funktionale Abteilungen genutzt werden. Lawrence/Lorsch (1967) definieren die ‚Interdepartmental Integration‘ vorwiegend als abteilungsübergreifende Beziehungen, sie beziehen in den Begriff aber auch die Prozesse ein, wie diese Beziehungen entstehen und die organisatorischen Instrumente, die dafür genutzt werden. In der vorliegenden Arbeit wird der Grad der Integration als Intensität der Beziehungen zwischen den

¹¹¹ Vgl. Tang/Xing (2001).

¹¹² Neslin/Shankar (2009), S. 76.

¹¹³ Vgl. Neslin et al. (2006), S. 109.

¹¹⁴ Vgl. zu dieser Einschätzung auch Weinberg/Parise/Guinan (2007), S. 390f.

¹¹⁵ Vgl. Zhang et al. (2010), S. 172 und Berger et al. (2006), S. 926.

Abteilungen verstanden. Diese kann durch unterschiedliche Prozesse und Instrumente erreicht werden.

Die Integration von Abteilungen wird auch in der aktuellen Literatur noch uneinheitlich und kontextspezifisch verwendet.¹¹⁶ Der Forschungsstrang der ‚Interdepartmental Integration‘ liefert einige Konstrukte zur Messung der Integration, die im Folgenden kurz dargestellt werden:

Kahn/Mentzer (1998) definieren die **Interaktion** als strukturell festgelegten Informationsaustausch zwischen Abteilungen durch Kommunikation und Informationsflüsse.¹¹⁷ Speziell genannte Elemente hierbei sind Aktivitäten, die dem Informationsaustausch dienen (bspw. Meetings, Telefonkonferenzen, Dokumentenaustausch). Typischerweise laufen diese Prozesse standardisiert ab und sind im täglichen Geschäft nicht notwendigerweise von Emotionen begleitet. In der Literatur lässt sich laut Kahn/Mentzer (1998) eine direkte positive Korrelation zum Leistungserfolg nachweisen.¹¹⁸

Moenaert et al. (1994) messen die Zentralität von Projekten im Unternehmen als **indirekte Interaktion**. Diese verläuft mittelbar, bspw. über Stabstellen oder das Management. Dezentralisierte Projekte hingegen sind geprägt durch **direkte Interaktion**, die auf die Unmittelbarkeit der Interaktion zu beziehen ist.

In der Forschung zu organisationalen Schnittstellen¹¹⁹ wird für die **Kollaboration** von Abteilungen eines Unternehmens häufig die Definition von Lawrence/Lorsch (1967) verwendet.¹²⁰

„the quality or state of collaboration that exists among departments that are required to achieve unity of effort by the demands of the environment”¹²¹

Lawrence/Lorsch (1967) beziehen die Integration sowohl auf den Status der Beziehungen zwischen Abteilungen als auch auf die Prozesse und organisationalen Instrumente zur Erzielung der Integration.¹²² In Abgrenzung zur Interaktion bezieht sich

¹¹⁶ Vgl. bspw. Homburg/Jensen (2007).

¹¹⁷ Vgl. Kahn/Mentzer (1998), S. 54, dabei beziehen sie sich auf die Forschung von Griffin/Hauser (1992), Ruekert/Walker (1987) und Woodward (1965).

¹¹⁸ Vgl. Kahn/Mentzer (1998), S. 54.

¹¹⁹ Von Homburg/Jensen (2007) als ‚interface literature‘ bezeichnet.

¹²⁰ Vgl. Kahn (1996), Homburg/Jensen (2007).

¹²¹ Lawrence/Lorsch (1967), S. 11.

¹²² Vgl. Lawrence/Lorsch (1967), S. 11.



nach Kahn (1996) die Kollaboration auf Aktivitäten, die nicht so leicht zu regulieren sind. Daher stehen bei der Kollaboration die Zusammenarbeit und das gemeinsame Verständnis und gemeinsame Visionen und Ziele im Vordergrund.¹²³

Nach Homburg/Jensen (2007) bezieht sich die **Kooperation** zwischen organisationalen Einheiten auf die Qualität der Zusammenarbeit. Diese drückt sich aus in harmonischer Zusammenarbeit mit wenigen Spannungen, dem Erreichen gemeinsamer Ziele und gegenseitigem Vertrauen.¹²⁴

Homburg/Jensen/Krohmer (2008) untersuchen sogenannte ‚structural linkages‘ als formelle Koordinationsmechanismen zwischen Abteilungen.¹²⁵ Diese basieren auf den Konstrukten Formalisierung, Joint Planning und Teamwork. Sie definieren **Formalisierung** wie folgt: „*We define ‚formalization‘ as the extent to which cooperation between M & S is structured by guidelines.*“¹²⁶ Aufbauend auf Konstrukten von Ruekert/Walker (1987) stehen dabei vorgegebene **Koordinationsprozesse** und Richtlinien im Mittelpunkt. **Joint Planning** bezeichnet die Abstimmung gemeinsamer Ziele. Angelehnt an Cespedes (1996) definieren sie **Teamwork** als abteilungsübergreifend gemeinsame Planung, Entscheidung und Umsetzung.¹²⁷

Nach Kahn (1996) kann eine einfache Einteilung nach hohem oder niedrigem Integrationsgrad von Unternehmensbereichen nicht erfolgen, da die Integration immer mehrdimensional zu betrachten ist.¹²⁸ Die beschriebenen Konstrukte dienen in der vorliegenden Forschungsarbeit als Grundlage für unterschiedliche Betrachtungsdimensionen der Integration.

¹²³ Vgl. Kahn/Mentzer (1998), S. 55.

¹²⁴ Vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 126, Konstrukte basierend auf Ellinger (2000).

¹²⁵ Vgl. Homburg/Jensen/Krohmer (2007), S. 137.

¹²⁶ Homburg/Jensen/Krohmer (2008), S. 138.

¹²⁷ Vgl. Homburg/Jensen/Krohmer (2007), S. 138.

¹²⁸ Vgl. Kahn (1996), S. 139.

1.3 Grundlagen Kanalkonflikte

1.3.1 Hintergrund und Forschungsbedarf

„Konflikte stellen die zentrale Gefahr der Distribution über Mehrkanalsysteme dar.“¹²⁹

Durch das hinzufügen neuer Vertriebswege in eine bestehende Vertriebsstruktur entstehen neuartige Konflikte, sogenannte **Kanalkonflikte**, die das tägliche Management beeinflussen. Die Forschung zu Kanalkonflikten reicht zurück in die siebziger und achtziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts.¹³⁰ Dieser Forschungsstrang findet seine Basis in der Forschung zu ‚Organizational Behavior‘¹³¹ und gründet sich auf Werken von Rosenberg/Stern (1971) und Lusch (1976). Gemäß Neslin et al. (2006) betrifft die Kanalkonfliktforschung sowohl den kundenorientierten Forschungsbereich des Multichannel Customer Managements, als auch den traditionellen Sales Channel Forschungsbereich, der sich auf Hersteller und Händler bezieht. Kanalkonflikte können wie folgt definiert werden:

„Channel conflict is a situation in which one channel member perceives another channel member(s) to be engaged in behavior that prevents or impedes it from achieving its goals.“¹³²

Die **Gründe für die Entstehung dieser Konflikte** sind vielfältig. Gemäß Etgar (1979) können Konfliktgründe nach den Aspekten ‚Struktur‘ (structural causes) und ‚Einstellung‘ (attitudinal causes) unterschieden werden.

Strukturelle Gründe sind:

- inkompatible Ziele der Kanäle¹³³ und fehlende Zielorientierung¹³⁴

¹²⁹ Schögel (2001), S. 14, in Anlehnung an Schögel (1997b), S. 230.

¹³⁰ Vgl. Frazier (1999), S. 230.

¹³¹ Vgl. Webb (2002), S. 96 der auf die Forschung von Pondy (1967) verweist.

¹³² Stern et al. (1996), S. 306.

¹³³ Vgl. Wilkinson (1973) und auch Stern/El Ansary/Coughlan (1996), Schögel (1997) und Webb/Hogan (2002), S. 339.

¹³⁴ Vgl. Webb (2002), S. 97.



- Wettbewerb um knappe interne Ressourcen, wie bspw. das zugedachte Budget, Personal oder die 'Top-Management Attention' und externe Ressourcen wie Kunden- oder Marktsegmente¹³⁵
- Autonomiebestrebungen der Kanäle¹³⁶

Zu den auf der Einstellung basierenden Konfliktgründen zählen vor allem Rollenverständnis, Wahrnehmungen, Erwartungen und Kommunikation¹³⁷:

- unklar definierte Zuständigkeiten und Rollen der Kanäle
- wahrgenommene Bedrohung der Wettbewerbsposition (insbesondere bei Absatzmittlern oder dem Außendienst)¹³⁸
- erwartete Kannibalisierung, d.h. Übergang von Absätzen von einem in den anderen Kanal¹³⁹
- faire Entlohnung und Anreizsysteme angesichts der erschwerten Messung und Zurechnung von Vertriebsleistungen und Vertriebserfolgen¹⁴⁰
- mangelnder Informationsaustausch zwischen den Kanalteilnehmern

Der häufigste konkrete Anlass für Kanalkonflikte ist laut Webb (2002) die Preisfestsetzung.

Ganz besondere Konflikte können im B2B-Kontext entstehen, wenn unternehmensinterne Kanäle plötzlich unternehmensexternen Kanälen, die gleichzeitig ‚Kunden‘ sind, gegenüberstehen. Beispielhaft sei hier der ‚Concurrent Channel Use‘ genannt, die Nutzung firmeneigener und unabhängiger Kanäle parallel durch den Kunden.¹⁴¹

Gemäß Magrath/Hardy (1989) werden Kanalkonflikte vor allem durch vier Kanalattribute bestimmt: Die Kanallänge bezeichnet die Anzahl der Kanäle in der Vertriebskette (nur anwendbar im vertikalen Kanalkontext), die Kanalvielfalt bezieht sich auf die unterschiedlichen Kanalarten, wobei sowohl eine große als auch eine sehr kleine Vielfalt am ehesten Konflikte auslösen, die Kanaldichte bezeichnet die Anzahl an genutzten Kanälen und letztlich die Kanalautonomie, die den Grad der Unabhängigkeit von den anderen Kanälen bestimmt.

¹³⁵ Vgl. Schögel (1997), Schögel/Pernet (2010), S. 11, Webb/Didow (1997), S. 40 und Webb/Hogan (2002), S. 339.

¹³⁶ Vgl. Webb/Hogan (2002) S. 96.

¹³⁷ Vgl. Etgar (1979).

¹³⁸ Vgl. Schögel/Pernet (2010), S. 11.

¹³⁹ Vgl. Zhang et al. (2010), S. 176.

¹⁴⁰ Vgl. Tsay/Agrawal (2004), Weinberg et al. (2007), Zhang et al. (2010), S. 172.

¹⁴¹ Vgl. Neslin et al. (2006), S. 108.



Man unterscheidet folgende Konfliktausprägungen in Bezug auf Vertriebskanäle: **inter-channel** Konflikte, also Konflikte zwischen verschiedenen Vertriebskanälen und **intra-channel** Konflikte, die Konflikte innerhalb eines Distributionskanals.¹⁴² Ferner wird unterschieden in **inter-organisational**¹⁴³ Kanalkonflikte, also Konflikte im Vertrieb zwischen verschiedenen Organisationen und **intra-organisational**¹⁴⁴ Kanalkonflikte, das sind Konflikte innerhalb eines Unternehmens zwischen den unterschiedlichen organisatorischen Einheiten, die für die Kanalbearbeitung zuständig sind. Diese interne Perspektive auf Kanalkonflikte gewinnt immer mehr an Gewicht durch die Verbreitung von Multichannel-Vertriebsorganisationen. Eine firmeninterne Konfliktperspektive ist für das Management von Firmen besonders interessant, da sich mehr Möglichkeiten bieten lenkend einzugreifen als im Kontext verschiedener Organisationen.¹⁴⁵ Als Überblick für diese Kategorisierung nach Organisationsperspektive und Anzahl der Kanäle dient auch Abbildung 6 zur Organisations- und Kanalbetrachtung in Kapitel B, Abschnitt 1.1.2. Wie die Kanalintegrationsforschung fokussierte sich auch die klassische Kanalkonfliktforschung lange Zeit perspektivisch auf die vertikale Kanalbetrachtung zwischen den einzelnen Kanalteilnehmern mehrerer Organisationen (intra-channel, inter-organisational).¹⁴⁶

Der Konflikt zwischen unternehmensinternen Kanälen weist große Parallelen auf zu Konflikten zwischen verschiedenen Abteilungen in Unternehmen und lässt sich gut in die **inter-group** Konfliktforschung¹⁴⁷ einordnen, die sich mit Konflikten zwischen Gruppen wie bspw. Abteilungen in einem Unternehmen beschäftigt. Darüber hinaus ist es interessant, wie sich Konflikte innerhalb von Kanälen in einem Unternehmen entwickeln, dies kann bspw. abgebildet werden mit Hilfe der **intra-group** Konfliktforschung.¹⁴⁸ Bei der inhaltlichen Betrachtung der Gruppenkonflikte können **Sachkonflikte** (Task Conflict), die sich auf objektive Sachverhalte beziehen, von **Beziehungskonflikten** (Relationship Conflict) abgegrenzt werden, die auf Basis emotionaler Beziehungen entstehen.¹⁴⁹

¹⁴² Vgl. Schögel/Pernet (2010), S. 152 gehen hier noch einen Schritt weiter und beschreiben die inter-/intra-firm Perspektive, die explizit verschiedenartige Kanäle bezeichnet. Die Bezeichnung inter-/intra-channel soll im Weiteren allerdings auch für verschiedenartige Kanäle stehen.

¹⁴³ Hier liegen ebenfalls in der Literatur verschiedene Bezeichnungen vor. Schögel/Pernet (2010), S. 152 verwenden statt ‚organisational‘ die Begriffe ‚brand‘ und ‚firm‘, Webb/Didow (1997), S. 40 den Begriff ‚firm‘. Die Bezeichnung ‚organisational‘ soll hier diese Begriffe einschließen und kann sowohl für organisatorische Einheiten, also auch für ganze Firmen oder Business Units stehen.

¹⁴⁴ Vgl. Webb (2002), S. 97.

¹⁴⁵ Vgl. Webb/Didow (1997), S. 43, Webb (2002), S. 98.

¹⁴⁶ Vgl. Webb/Hogan (2002), S. 339.

¹⁴⁷ Vgl. Tajfel/Turner (1979).

¹⁴⁸ Vgl. Jehn (1995).

¹⁴⁹ Vgl. Jehn (1995).



Konfliktwirkungen können grundsätzlich positiver und negativer Natur sein.¹⁵⁰ Jehn (1995) schreibt Beziehungskonflikten eine vorwiegend **dysfunktionale** (negative) Wirkung zu und Aufgabenkonflikten eine vorwiegend **funktionale** (positive) Wirkung. Nach der Metaanalyse von De Dreu/Weingart (2003) sind allerdings auch Aufgabenkonflikte nicht zwingend förderlich für die Leistung.¹⁵¹

Zu den negativen Wirkungen im Multichannel-Kontext zählt bspw. der interne Fokus, der die Kundenorientierung beeinträchtigen kann.¹⁵² Zudem können Konflikte zwischen den Absatzkanälen bei Kunden zu Verwirrung und Frustration führen.¹⁵³ Darüber hinaus weisen Webb/Lambe (2002) für inter-organisationale inter-channel Konflikte eine Beeinträchtigung der Leistung nach.

Positive Wirkungen von Kanalkonflikten sind bspw. die Förderung der Kreativität und Innovationskraft¹⁵⁴ und eine stärkere Wettbewerbsorientierung, die auch zu besserer Ressourcenallokation führen kann¹⁵⁵.

In der Kanalkonfliktforschung gelten Konflikte als unvermeidlich, vielmehr in gewissem Ausmaß sogar als insgesamt förderlich für das Multichannel-System, so lange sie nicht überhandnehmen.¹⁵⁶

„a certain degree of conflict is an endemic and perhaps positive factor in organizations yet at the same time have recognized that beyond a certain point, conflict is destructive”¹⁵⁷

Die Kanalkonfliktforschung ist sich weitgehend einig, dass Kanalkonflikte insgesamt soweit möglich reduziert werden sollten,¹⁵⁸ ein gewisser Konfliktlevel jedoch wünschenswert erscheint¹⁵⁹ – vor allem wenn es sich um Sachkonflikte handelt. Nach Kast/Rosenzweig (1985) liegt ein ‚U-förmiger‘ Zusammenhang zwischen dem Konfliktniveau und der Effizienz eines Kanalsystems vor.¹⁶⁰ Ab einem bestimmten

¹⁵⁰ Vgl. Schögel (1997), S. 92, Webb (2002), S. 98, Nelson (1989).

¹⁵¹ Vgl. De Dreu/Weingart (2003).

¹⁵² Vgl. Webb (2002), S. 98.

¹⁵³ Vgl. Webb (2002), S. 97.

¹⁵⁴ Vgl. Webb (2002), S. 96ff.

¹⁵⁵ Vgl. Webb (2002), S. 96ff.

¹⁵⁶ Vgl. Nelson (1989), Moriarty/Moran (1990), Schögel (1997), S. 92.

¹⁵⁷ Nelson (1989), S. 378.

¹⁵⁸ Vgl. Céspedes/Corey (1990).

¹⁵⁹ Vgl. Webb (2002), S. 100.

¹⁶⁰ Vgl. Schögel (1997), S. 92f. in Anlehnung an Kast/Rosenzweig (1985), S. 344.



Level kann eine negative Konfliktwirkung überwiegen, dies umso mehr, wenn es sich um Beziehungskonflikte handelt.¹⁶¹ Ziel sollte folglich nicht die generelle Konfliktvermeidung sein, sondern einerseits das Erreichen eines ‚optimalen Konfliktniveaus‘¹⁶² und andererseits eine Steuerung nach der Konfliktart. Es sind also Voraussetzungen zu schaffen, die dafür sorgen, dass Beziehungskonflikte nicht zu stark werden.

Zu horizontalen (inter-channel) Multichannel-Konflikten innerhalb von Unternehmen (intra-organisational) gibt es nur wenig Forschung.¹⁶³ Webb/Hogan (2002) rufen zu weiterer Forschung im Zusammenhang von Kanalkonflikten und der Kanalkoordination, Gruppenzusammengehörigkeit und dem Autonomiegrad der Kanäle auf.¹⁶⁴ Die vorliegende Forschungsarbeit adressiert genau diese Forschungslücken.

1.3.2 Relevante Konstrukte für die Untersuchung und Konfliktmessung

In der vorliegenden Forschungsarbeit liegt der Fokus auf der inter-channel Konfliktperspektive, da vor allem von Interesse ist, wie eine engere organisationale Vernetzung der Vertriebskanäle die Konflikte zwischen ihnen beeinflusst. Darüber hinaus soll auch der intra-channel Konflikt der betrachteten Vertriebskanäle erfasst werden, da auch dieser unter dem Einfluss der Organisationalen Integration steht und seinerseits Auswirkungen auf die Leistung des Kanalsystems haben kann.

Eine gute Methode zur Messung von Kanalkonflikten ist nach wie vor in der Diskussion¹⁶⁵:

„Measuring [...] conflict is a challenge, [...] because no validated, reliable measures of conflict exist”¹⁶⁶

¹⁶¹ Vgl. Eliashberg/Michie (1984), Nelson (1989), Magrath/Hardy (1989), Jehn (1995, 1997), Schögel (1997), Webb/Hogan (2002), S. 339, Webb (2002), S. 100.

¹⁶² Vgl. Schögel (1997), S. 92.

¹⁶³ Vgl. bspw. Webb (2002), S. 97, Webb/Hogan (2002), S. 339f., Webb/Didow (1997), S. 40 und 43.

¹⁶⁴ Vgl. Webb/Hogan (2002), S. 351.

¹⁶⁵ Vgl. Sa Vinhas et al. (2010), S. 228.

¹⁶⁶ Nelson (1989), S. 384 sich beziehend auf Thomas (1976).



Magrath/Hardy spannen in ihren empirischen Untersuchungen den Konfliktraum auf in den Dimensionen Häufigkeit und Intensität gewichtet mit der Wichtigkeit von Konflikten.¹⁶⁷

*„Taken together, the combined frequency, intensity, and importance of disagreements provide a general measure of the level of conflict that can be classified as low, medium, or high conflict.“*¹⁶⁸

Da Verhalten eher auf Wahrnehmungen (Perceptions) basiert, als auf objektiver Interaktionsmessung¹⁶⁹, ist in der Forschung der Ansatz weit verbreitet, Konflikte basierend auf Wahrnehmungen und Einschätzungen zu messen, nicht das tatsächliche Konfliktverhalten.¹⁷⁰

Konflikte werden folglich in der vorliegenden Forschungsarbeit als Häufigkeit und Intensität in der Wahrnehmung durch die jeweiligen Kanalmanager gemessen. Ferner wird die Art der Kanalkonflikte als Beziehungs- oder Aufgabenkonflikte erhoben.

¹⁶⁷ Vgl. Magrath/Hardy (1989) S. 95. Sie beziehen diesen Konfliktraum auf dyadische Kanalkonflikte zwischen Hersteller und Wiederverkäufer.

¹⁶⁸ Webb (2002), S. 97.

¹⁶⁹ Vgl. Mohr/Fisher/Nevin (1996), S. 107 sich beziehend auf Anderson/Lodish/Weitz (1987).

¹⁷⁰ Vgl. Eliashberg/Michie (1984), Pruitt/Rubin (1986).

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Netzwerktheorie als Basis zur Messung der Organisationalen Integration

Wie in Kapitel B, Abschnitt 1.2 ausgeführt ist eine grundlegende Messung der Organisationalen Integration von Vertriebskanälen sehr komplex und bislang noch nicht definiert. Es wird eine allgemeine Methodik benötigt, die auf Organisationen unterschiedlichster Struktur, Größe und Branche anwendbar ist und alle relevanten Messvariablen einschließt. Die gewählte Methodik wird im ersten Teil des vorliegenden Kapitels ausgehend von der Theorie erörtert, anschließend erfolgt die für die Untersuchung relevante Definition als Messinstrument.

2.1.1 Netzwerktheorie als theoretische Basis

Frazier (1999) schlägt für die weitere Forschung zur Organisation, zum Management von Multichannel-Systemen und zur Kanalintegration unter anderem die Netzwerktheorie (Social Network Theory), sowie die Entwicklung eines konzeptionellen Frameworks vor.¹⁷¹ Das Netzwerkkonzept¹⁷² und die Netzwerkanalyse¹⁷³ haben in den letzten Jahren immer mehr Beachtung gefunden. Sie eignen sich hervorragend, um die Vernetzung von Akteuren eines Netzwerkes abzubilden und zu untersuchen. Der Grad der Organisationalen Integration von Vertriebskanälen kann als Vernetzung dieser Vertriebskanäle betrachtet werden. Daher sollen im Folgenden zunächst die Grundbegriffe aus der Netzwerkforschung eingeführt werden.

Die **Netzwerktheorie** kann wie folgt definiert werden:

*„Network Theory refers to the mechanisms and processes that interact with network structures to yield certain outcomes for individuals and groups.“*¹⁷⁴

¹⁷¹ Vgl. Frazier (1999), S. 227 und 232.

¹⁷² Vgl. Sydow (1999), S. 1.

¹⁷³ Vgl. Borgatti/Halgin (2011), S. 1168f.

¹⁷⁴ Borgatti/Halgin (2011), S. 1168.



Die Netzwerktheorie bezieht sich dabei auf die theoretische Ebene. Kritisch zu sehen ist, dass die Netzwerktheorie alleine betrachtet oft keine ausreichende theoretische Grundlage zur Hypothesenentwicklung liefert und weitere Theorien wie bspw. die Organisationstheorie hinzugenommen werden müssen.¹⁷⁵ In Abgrenzung zur Netzwerktheorie bezieht sich die Netzwerkanalyse (Social Network Analysis) auf die methodische Ebene der Forschung zu sozialen Netzwerken.¹⁷⁶

Borgatti/Halgin (2011) definieren ein **Netzwerk** folgendermaßen:

„A network consists of a set of actors or nodes along with a set of ties [...] that link them.“¹⁷⁷

Netzwerke haben im Gegensatz zu Gruppen keine natürliche Abgrenzung.¹⁷⁸ Der Forscher definiert das zu untersuchende Netzwerk anhand der forschungsleitenden Fragestellung und der zu Grunde liegenden Theorie.¹⁷⁹ Jegliche Art von Einheit, die mit anderen Einheiten verbunden ist, kann als **Knoten** im Rahmen eines Netzwerkes untersucht werden.¹⁸⁰ Die Verbindungen zwischen den Knoten eines Netzwerkes werden als **Ties (Verbindungen)** bezeichnet. Diese Beziehungen zwischen den Knoten können als zwei unterschiedliche Typen durch den Forscher definiert werden: als Zustände oder Ereignisse.¹⁸¹ Untersuchungsebene können Individuen, Gruppen oder ganze Organisationen sein.

Die sogenannte **Embeddedness** bezeichnet den Grad, zu dem die Untersuchungseinheiten in einem sozialen Netzwerk untereinander verwoben sind.¹⁸² Das Konzept basiert auf den Forschungen von Granovetter (1985) und bezieht sich auf die Überschneidung sozialer und ökonomischer Beziehungen innerhalb von und zwischen Unternehmen.¹⁸³ **Dimensionen der Embeddedness** beschreiben die wechselseitigen Zusammenhänge von ökonomischem Handeln und sozialen Strukturen und Beziehungen. Auf der Untersuchungsebene von Gruppen haben sich vor allem drei

¹⁷⁵ Vgl. Sydow (1992), S. 125f. Auf Organisationstheorien wird im folgenden Kapitel näher eingegangen.

¹⁷⁶ Vgl. Sydow (1992), S. 119.

¹⁷⁷ Borgatti/Halgin (2011), S. 1169.

¹⁷⁸ Vgl. Borgatti/Halgin (2011), S. 1169. Für das spezifische Boundary Specification Problem vgl. Laumann et al. (1983).

¹⁷⁹ Vgl. Borgatti/Halgin (2011), S. 1169.

¹⁸⁰ Vgl. Marin/Wellmann (2009).

¹⁸¹ Vgl. Borgatti/Halgin (2011), S. 1170.

¹⁸² Vgl. Granovetter (1985).

¹⁸³ Vgl. Granovetter (1985) und Uzzi (1996).

Dimensionen der Embeddedness zur Charakterisierung von Netzwerken sozialer Beziehungen etabliert:¹⁸⁴ Die relationale, die strukturelle und die kognitive Dimension.

Die **Relationale Dimension** beschreibt die Stärke der Beziehungen (Tie Strength) zwischen den einzelnen Akteuren bspw. hinsichtlich ihrer Qualität, Häufigkeit und Intensität.¹⁸⁵ Mögliche Messinstrumente für diese Beziehungen sind z.B. die Häufigkeit (Frequency) der Interaktion, die Nähe (Closeness) und das Vertrauen (Trust) der Akteure.¹⁸⁶

Die **Kognitive Dimension**, angelehnt an Tsai/Goshal (1998), umfasst eine gemeinsame Vision und gemeinsame Ziele.¹⁸⁷ Diese entstehen durch ähnliche Interpretationen und Weltanschauungen im Zusammenspiel der Akteure und des Gesamtnetzwerks.¹⁸⁸

Die dritte Betrachtungsweise ist die **Strukturelle Dimension**, angelehnt an die Definition von Zukin/DiMaggio (1990), bezieht sich auf die Position im Netzwerk und die direkten und indirekten Beziehungen im Netzwerk.

Als vierte Perspektive wird noch eine **Formale Dimension** mit in die Untersuchung einbezogen. Sie bezieht sich auf die Vernetzung durch Prozesse und Richtlinien, inspiriert von der Formalisierung zwischen funktionalen Einheiten von Ruekert/Walker (1987), und entspricht damit der Festigkeit der Kopplung im Netzwerk.

2.1.2 Messung im Rahmen der Untersuchung

Bei der Untersuchung von Beziehungen zwischen einzelnen organisatorischen Einheiten und Gruppen eines Unternehmens können Organisationen als Netzwerke und die definierten Gruppen als Akteure/Knoten betrachtet werden.¹⁸⁹ In der vorliegenden Forschungsarbeit wird ein Unternehmen bzw. eine abgegrenzte eigenständige Geschäftseinheit mit den zugehörigen internen und externen Vertriebskanälen als das zu betrachtende Netzwerk dargestellt. Die gewählte Analyseebene ist die Meso-

¹⁸⁴ Vgl. Lechner et al. (2010), S. 865. Es werden in der Literatur auch andere Dimensionen beschrieben, bzw. ähnlich benannt und anders definiert bspw. nennen Tsai/Goshal (1998), S. 464 die gleichen Dimensionen, beschreiben aber die strukturelle Dimension leicht anders, Zukin/DiMaggio (1990) nennen gleich vier Dimensionen: strukturell, kognitiv, kulturell und politisch.

¹⁸⁵ Diese Definition lehnt sich an Uzzi (1996) an, auch wenn dort als ‚strukturelle Embeddedness‘ bezeichnet (S. 675): „structural embeddedness focuses on the relationship quality interactor exchanges [...]“. Lechner et al. (2010) greifen die Definition als ‚relationale Embeddedness‘ wieder auf.

¹⁸⁶ Vgl. Hansen (1999).

¹⁸⁷ Vgl. Tsai/Goshal (1998), S. 465.

¹⁸⁸ Vgl. Lechner et al. (2010), S. 865.

¹⁸⁹ Vgl. Brass/Galaskiewicz/Greve/Tsai (2004).



Ebene¹⁹⁰: Gruppen stellen dabei als Akteure die Netzwerkknoten dar (Inter-group Perspektive). Eine Betrachtung von Abteilungen bzw. Gruppen im Unternehmen als Knoten des unternehmerischen Netzwerks ist eine gängige Forschungsperspektive.¹⁹¹ Die Knoten der vorliegenden Untersuchung sollen sich speziell auf die Vertriebskanäle als funktionale Einheiten¹⁹² beziehen. Abbildung 9 visualisiert die definierte Netzwerkstruktur der Untersuchung:

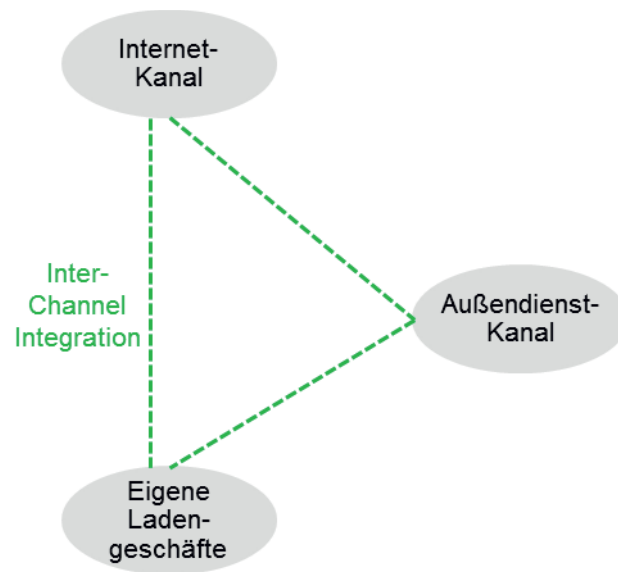


Abb. 9: Exemplarische Netzwerkdarstellung der Untersuchung¹⁹³

Es wird hier von einer sogenannten ‚realist position‘ ausgegangen, d.h. es gibt ein wahres Netzwerk in der Realität¹⁹⁴: Im vorliegenden Fall miteinander agierende Organisatorische Einheiten, die per Definition abgegrenzt werden können. Die Abgrenzung der Organisatorischen Einheiten erfolgt ‚position based‘: Die zu befragende Person wird auf Basis der Position, die sie im Organisationskontext innehat, einem Knoten zugeordnet.¹⁹⁵

¹⁹⁰ Andere Analyseebenen sind die Mikro-Ebene, die Individuen betrachtet und die Makro-Ebene, bei der ganze Organisationen als Knoten dienen.

¹⁹¹ Vgl. bspw. Quan-Haase/Wellmann (2006).

¹⁹² Wie eingangs erwähnt bezeichnen Webb/Hogan (2002) in ihrer Untersuchung diese organisationalen Einheiten als ‚channel coalitions‘.

¹⁹³ Quelle: Eigene Bearbeitung.

¹⁹⁴ Vgl. Laumann et al. (1983), ‚realist position‘ im Gegensatz zu einer ‚nominalist position‘ (jede Fragestellung generiert ein eigenes Netzwerk).

¹⁹⁵ Weitere mögliche Ansätze zu einer Abgrenzung wären bspw. ‚event-based‘ (Mitglieder, die in die Vertriebstätigkeit involviert sind) oder ‚relation-based‘ (Mitglieder, die in einer Beziehung zu Vertriebsgruppen stehen).

Zur Messung des Grades der Organisationalen Integration sollen die Beziehungen zwischen den definierten Knoten untersucht werden: Welcher Art sind diese Beziehungen und wie stark sind sie?¹⁹⁶

Anhand der drei Dimensionen der Embeddedness zuzüglich der Formalen Dimension können die Verbindungen (Ties) des Netzwerkes operationalisiert werden. Diese Dimensionen lassen sich gut mit bereits etablierten Konstrukten aus der Integrationsforschung verbinden (vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel B, Abschnitt 1.2.2):

Die Relationale Dimension der Embeddedness, wie oben definiert, lässt sich sehr gut mit den Konstrukten Interaktion (Kahn (1996) und Kahn/Mentzer (1998)) und darin beinhaltet auch Kommunikation (Ruekert/Walker (1987)) sowie Kooperation (Homburg/Jensen (2007)) vergleichen.

Die dargestellte Interpretation der Kognitiven Dimension der Embeddedness lässt sich gut mit den Konstrukten Kollaboration (Lawrence/Lorsch (1967) und Teamwork (Kahn (2001))) aus der Integrationsforschung verbinden.

Zur Messung der oben definiert Strukturellen Dimension gibt es in der Integrationsforschung dazu passend die Konstrukte direkte und indirekte Interaktion zur Bestimmung der Zentralität/Dezentralität der Knoten im Unternehmen (Moenaert et al. (1994)).

Die Formale Dimension bezieht sich auf die Vernetzung durch Prozesse und Richtlinien, die den ‚Kopplungsgrad‘ oder die ‚Festigkeit der Kopplung‘ zwischen Knoten determiniert. In der Integrationsforschung bezeichnet die Formalisierung die Form der Interaktion zwischen organisationalen Einheiten (Ruekert/Walker (1987)).

Abbildung 10 stellt diese Zusammenhänge der beiden Forschungsstränge dar.

¹⁹⁶ Es werden dabei ausschließlich arbeitsrelevante Beziehungen berücksichtigt, andere Arten von Beziehungen wie z.B. freundschaftlicher Natur werden außen vor gelassen.

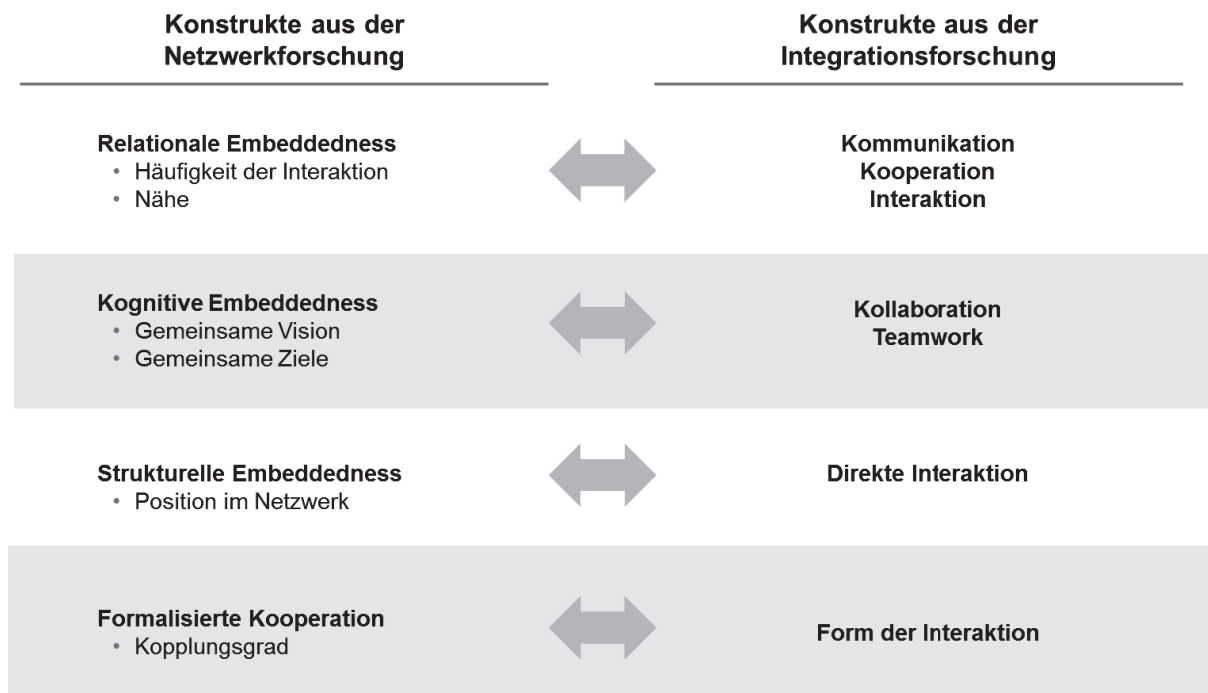


Abb. 10: Vergleich von Konstrukten aus der Netzwerk- und Integrationsforschung¹⁹⁷

Ergebnis der Messung der drei Dimensionen der Embeddedness und der Formalen Dimension ist eine Bestimmung des Grades der Vernetztheit der Vertriebskanäle untereinander – in der vorliegenden Forschungsarbeit auch bezeichnet als **Grad der Multichannel-Integration**.

2.2 Konzeptionelles Framework

In den vorhergehenden Abschnitten wurden die Variablen aus dem Bezugsrahmen für das Forschungsmodell operationalisiert:

Die Multichannel-Integration wird auf Basis von Elementen aus der ‚Interdepartmental Integration‘ mit den Dimensionen der Embeddedness, basierend auf Granovetter (1973), sowie der Formalen Dimension, in der Sozialen Netzwerktheorie verknüpft und interpretiert als ‚funktionale Vernetzung‘. Kanalkonflikte werden anhand einer Gruppen-Konfliktperspektive interpretiert als inter-Gruppenkonflikte (zwischen den Kanälen) und intra-Gruppenkonflikte (innerhalb der Kanäle). Die Systemleistung wird definiert als ‚Performance‘ des jeweiligen Multichannel-Systems.

¹⁹⁷ Quelle: Eigene Bearbeitung.

Von Interesse für die Forschungsfragestellungen sind nun vor allem die Zusammenhänge zwischen dem zu messenden Integrationsgrad und dem Konfliktniveau mit seinen geschilderten funktionalen und dysfunktionalen Ausprägungen sowie den Auswirkungen auf die Systemleistung. Unterschiedliche Theorien erlauben eine vermutete Voraussage zu den Zusammenhängen. Diese werden anhand der unterstellten Beziehungen zwischen den Variablen kurz erläutert.

2.2.1 Verbindung zwischen dem Grad der Integration und Konflikten

Im Rahmen der vorliegenden Forschung wird erstens unterstellt, dass der Grad der Multichannel-Integration sich auf das Niveau der Kanalkonflikte auswirkt. Zweitens wird eine Rückwirkung vermutet: Das Niveau der Kanalkonflikte wirkt sich auf den Grad der Integration aus – allerdings wird dieser Zusammenhang als schwächer als der erste vermutet. Abbildung 11 stellt die Zusammenhänge dar.

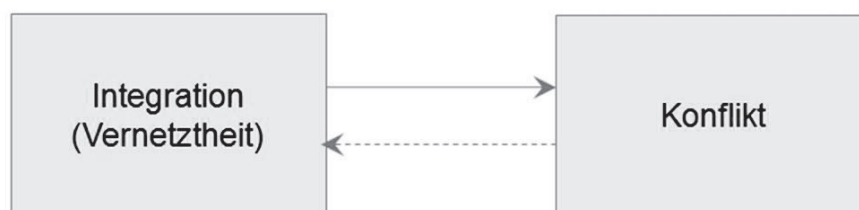


Abb. 11: Zusammenhang von Integration und Konflikten¹⁹⁸

Basis für den Einfluss der Integration auf die Konflikte sind vor allem die Kontakthypothese und die Social Identity Theory. Die **Kontakthypothese**¹⁹⁹ besagt, dass der Kontakt zwischen verschiedenen sozialen Einheiten das Konfliktniveau zwischen diesen Einheiten reduziert. Angewandt auf den hier vorgestellten Multichannel-Kontext würde das bedeuten, dass bei erhöhtem Kontakt zwischen den Vertriebskanälen (also stärkerer Integration) weniger Kanalkonflikte entstehen. Zentrale Elemente dieses ‚Kontakts‘ sind bspw. gemeinsame Ziele und Intergruppen-Kooperation. Die **Social Identity Theory**²⁰⁰ beschreibt eine Kategorisierung der Welt in sogenannte ‚In-‘ bzw. ‚Outgroups‘. Stärkere Gruppenidentifikation innerhalb der

¹⁹⁸ Quelle: Eigene Bearbeitung.

¹⁹⁹ Die Kontakthypothese geht zurück auf Gordon W. Allport (1954), vgl. Pettigrew (1998).

²⁰⁰ Die Social Identity Theory geht zurück auf Tajfel/Turner (1979).



einzelnen Vertriebskanäle (weniger Integration) führt demnach zu stärkeren Konflikten zwischen den Kanälen. Beide Theorien lassen einen negativen Zusammenhang der beiden Variablen vermuten und einen Kausalzusammenhang von Integration in Richtung Konflikt.

Belegt sind diese Zusammenhänge auch in verschiedenen Arbeiten der Multichannel-Forschung: Nach Magrath/Hardy (1989) sind die Konflikte größer, je unabhängiger die Kanäle sind, vor allem begründet durch inkompatible Ziele. Berger/Lee/Weinberg (2006) unterstellen auf Basis ihres mathematischen Modells: Stärkere Integration resultiert in weniger Konfliktpotential durch bessere Koordination.

Die mögliche rückwärtige Wirkung des Konflikts auf die Integration basiert darauf, dass sich verstärkte Intergruppenkonflikte negativ auf die Kommunikation und Interaktion zwischen diesen Gruppen auswirken. Dies wiederum beeinträchtigt auch die gemeinsame Zielsetzung und Kooperation. Abgeschwächt wird dieser Zusammenhang vor allem durch Formalisierung und strategische Strukturierung des Vertriebs: Ein gewisser Teil der Integration kann durch festgelegte Strukturen wie bspw. Abstimmungsmeetings und regelmäßigen, definierten Informationsaustausch, sowie strategisch von oben vorgegebene Ziele unabhängig von Konflikten geschaffen werden.

2.2.2 Verbindung zwischen dem Grad der Integration und der Leistung des Kanalsystems

Bezüglich des Kausalzusammenhangs zwischen der Integration und der Systemleistung wird unterstellt, dass sich der Grad der Multichannel-Integration auf die Leistung des Kanalsystems auswirkt. Abbildung 12 verdeutlicht den geschilderten Zusammenhang.



Abb. 12: Zusammenhang von Integration und Systemleistung²⁰¹

²⁰¹ Quelle: Eigene Bearbeitung.

Da die Variable Integration angelehnt an die Netzwerktheorie definiert ist, bietet sich eine Argumentation aus der **Netzwerktheorie** heraus an. Die Zusammenhänge der Ausprägung der Vernetzung mit der Gruppenleistung sind bereits breit erforscht: Gemäß Tsai/Goshal (1998) bietet eine zentrale Position in einem Netzwerk mit starken Beziehungen untereinander eine gute Voraussetzung für Innovationen – die wiederum positiv für die Leistung sind. Nach Hansen (1999) fördern stärkere Beziehungen den Transfer komplexerer Informationen zwischen Einheiten. Es wird also ein positiver Zusammenhang zwischen den Variablen unterstellt. Nach Granovetters (1973) Theorie der ‚Strength of weak ties‘ eröffnen dagegen vor allem schwache Beziehungen eines Netzwerks mehr Chancen auf neue Informationen und kreative Ideen als starke Beziehungen zwischen Akteuren.

2.2.3 Verbindung zwischen Konflikten und der Leistung des Kanalsystems

Im Rahmen der Untersuchung wird eine Wirkung des Konfliktniveaus auf die Systemleistung unterstellt (vgl. Abb. 13).



Abb. 13: Zusammenhang von Konflikten und Systemleistung²⁰²

Dieser Kausalzusammenhang kann aus den **Konflikttheorien** heraus erklärt werden. Konflikte beeinflussen direkt die Leistung: Bspw. reduzieren erhöhte Spannungen im Unternehmen die Arbeitsbereitschaft und die Arbeitszufriedenheit und führen damit zu weniger Leistung, die sich auch im Geschäftsergebnis (Systemleistung) niederschlägt. Es wird vermutet, dass der Zusammenhang zwischen den Variablen grundsätzlich negativ ist (ein höheres Konfliktniveau wirkt sich negativ auf die Leistung des Kanalsystems aus). Obwohl wie in Kapitel B, Abschnitt 1.3.1 ausgeführt Konflikte auch positive Wirkungen haben können, so überwiegt doch in der Gesamtbetrachtung aller

²⁰² Quelle: Eigene Bearbeitung.



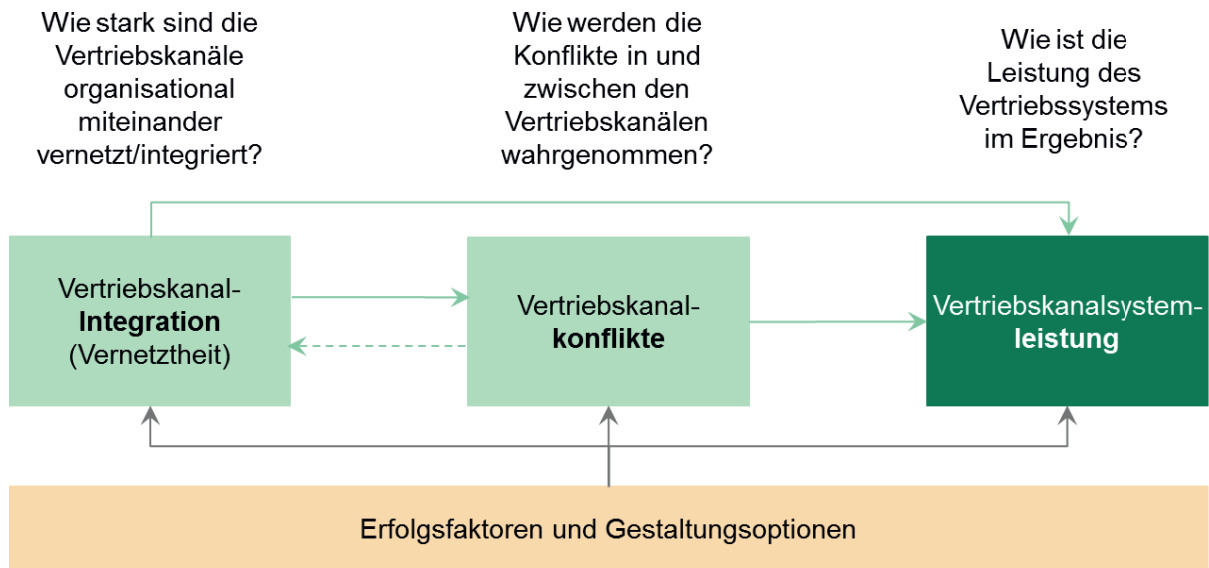
Konfliktarten die negative Wirkung von Konflikten auf Geschäftsergebnisse. Das heißt die grundsätzlich nicht vermeidbaren Kanalkonflikte sind auf ein Minimum zu reduzieren. Insgesamt kann sich durch die unterschiedliche Wirkung abhängig von der Konfliktart ein kurvenförmiger Zusammenhang ergeben, vgl. Kast/Rosenzweig (1985).

Webb/Lambe (2002) unterstützen mit ihrer Multichannel-Forschung diese Vermutung: Sie konnten in Bezug auf den intra-organisationalen inter-channel Konflikt einen negativen Zusammenhang mit der Kanalleistung (channel performance) nachweisen.

Ein umgekehrter Kausalzusammenhang wird ausgeschlossen aufgrund der Unterstellung von Feedback-Loops in Anlehnung an Jehn/Mannix (2001)²⁰³: Mögliche Rückwirkungen der Systemleistung auf das Konfliktniveau innerhalb des Untersuchungszeitraumes werden ausgeschlossen, da bezüglich dieser Wirkungen immer eine gewisse Trägheit vorherrscht. D.h. bis sich eine gute bzw. schlechte Systemleistung auf die Konflikte auswirkt (Feedback) vergeht einige Zeit.

Zusammenfassend ist das konzeptionelle Framework als Bezugsrahmen mit den übergreifenden Konstrukten und den Kernfragestellungen in Abbildung 14 dargestellt.

²⁰³ Vgl. Jehn/Mannix (2001), 248f.



Welches sind die ausschlaggebenden Erfolgsfaktoren für die Leistung des Vertriebskanalsystems und wie sollte das System gestaltet werden?

Abb. 14: Konzeptionelles Framework²⁰⁴

²⁰⁴ Quelle: Eigene Bearbeitung.

C Konzeption der empirischen Untersuchung

1 Inhaltliche Konzeption: Forschungsframework und Konstrukte

In diesem Abschnitt wird das Forschungsframework in seiner Gänze vorgestellt und die zu Grunde liegenden Konstrukte im Detail definiert. Abbildung 15 zeigt das Forschungsframework in seiner Gesamtheit gegliedert nach Forschungssträngen: Netzwerkforschung, Forschung zu Interdepartmental-Integration und Konfliktforschung im Rahmen der Inter-Group Konfliktforschung. Der Aufbau ist angelehnt an den vorgestellten Bezugsrahmen: Integration, Konflikte und Systemleistung. Die Pfeile deuten die Richtung der vermuteten Kausalzusammenhänge an und basieren auf den im folgenden Abschnitt vorgestellten Hypothesen.

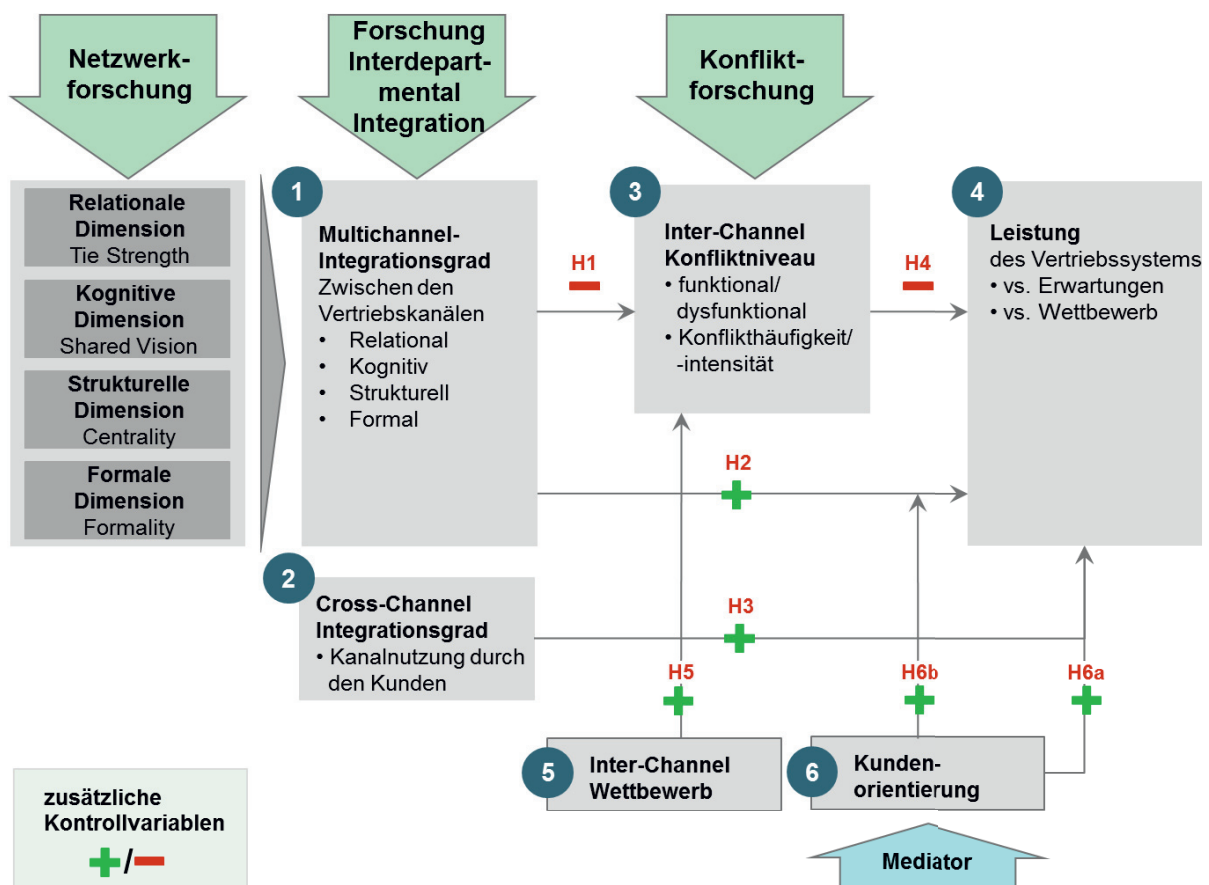


Abb. 15: Forschungsframework²⁰⁵

²⁰⁵ Quelle: Eigene Bearbeitung.

1.1 Untersuchungsobjekt Kanalsysteme des Vertriebs

Die Unternehmen kommen für eine Befragung nur in Frage, wenn sie über mehrere Vertriebswege verfügen. Payne/Frow (2005) ordnen die direkten Kanäle entlang eines Kontinuums von physisch bis virtuell wie folgt ein:

- Außendienst
- Ladengeschäfte
- Telefonisch (Telefon, Fax, Call Center etc.)
- Direktmarketing (Postsendungen, Radio, TV etc.)
- E-Commerce (E-Mail, Internet etc.)
- M-Commerce (Mobile Anwendungen)²⁰⁶

Als weiterer wichtiger und separater Kanal soll das Key Account Management (KAM) abgefragt werden, da dieser Kanal im B2B-Kontext sehr wichtig ist. Dazu kommen im B2B-Kontext noch die indirekten Vertriebswege über Händler und Zwischenhändler hinzu²⁰⁷, die im Fragebogen nur insofern erfasst werden als sie durch interne Kanäle wie KAM oder Außendienst direkt angesteuert werden.

1.2 Konstrukte des Forschungsframeworks

Zunächst werden die definierten Konstrukte eingeführt. Auf dieser Basis wird im Anschluss das Hypothesengefüge der vermuteten Beziehungen zwischen den definierten Konstrukten dargestellt. Die Nummerierung orientiert sich an Abbildung 15.

(1) Multichannel-Integrationsgrad der Vertriebskanäle

(Organisationale Integration im Vertrieb)

Diese latente Variable dient der Messung des Integrationsgrades eines Vertriebskanals mit den anderen Vertriebskanälen. Die Konstrukte basieren auf den aus der Netzwerktheorie entliehenen drei Dimensionen der Embeddedness und der Formalen Dimension. Für diese Dimensionen wird spezifisch nach den Beziehungen mit den anderen Vertriebskanälen gefragt. Die **Relationale Dimension** angelehnt an Hansen

²⁰⁶ Neuere Entwicklungen im Bereich Social Media sind je nach Anwendung unter E- oder M-Commerce einzuordnen.

²⁰⁷ Eine umfassende Übersicht zu den Absatzalternativen eines Unternehmens bietet Schögel (2001), S. 10.



(1999) und Lechner et al. (2010) beschreibt die Qualität der Beziehung. Sie wird gemessen als Häufigkeit der Interaktion und Nähe der Beziehungen. Die **Kognitive Dimension** ist angelehnt an Tsai/Goshal (1998) und Lechner et al. (2010) und bezieht sich auf eine gemeinsame Vision und gleiche Ziele. Die **Strukturelle Dimension** bildet die direkte Interaktion ab und lehnt sich an die Konstrukte von Moenaert et al. (1994) an.

Zusätzlich zu den Dimensionen der Embeddedness wird ein weiteres Messinstrument aus der Netzwerkforschung entliehen, die **Formale Dimension** bzw. **Formalisierung**. Sie bezieht sich auf die Verlässlichkeit und Einhaltung von Prozessen bspw. durch Richtlinien, klare Vorgaben und deren Überprüfung. Angelehnt wird dieses Konstrukt an Ruekert/Walker (1987), Kahn (2001) und Homburg/Jensen/Krohmer (2008).

Messung der Kanalintegration basierend auf der Netzwerkforschung	
Relational	Beziehungsqualität • Häufigkeit und Art der Interaktion • Nähe
Kognitiv	Zusammenarbeit in die gleiche Richtung • Gemeinsame Vision und Ziele • Teamwork
Strukturell	Art der Zusammenarbeit in der Organisation • Direkte Interaktion
Formal	Formalisierung und Prozessverlässlichkeit • Richtlinien • Koordinationsprozesse

Abb. 16: Übersicht der entwickelten Dimensionen der Kanal-Integration²⁰⁸

(2) Cross-Channel Integrationsgrad (Integration aus Kundensicht)

Aus Kundensicht hat die Integration eine ganz andere Bedeutung als mit der organisationalen Brille. Die Kanalintegration aus Kundensicht kann auch als sogenannter ‚Ease of Moving from Channel A to B‘ aufgefasst werden²⁰⁹: Wie gut kann

²⁰⁸ Quelle: Eigene Bearbeitung.

²⁰⁹ Vgl. Neslin et al. 2006.



der Kunde von einem in den anderen Kanal wechseln? Will man diese Sichtweise auf die Cross-Channel Perspektive erweitern, muss auch eine Durchlässigkeit der Kanäle in den einzelnen Kaufstadien untersucht werden. Das heißt, der Kunde nimmt eine vollständige Integration der Kanäle dann wahr, wenn sich die Informationen zu Sortiment und Preisen in den Kanälen nicht widersprechen und er sich in Kanal A informieren kann, in Kanal B kaufen und in Kanal C zurückgeben oder umtauschen. Das heißt, dass er im Laufe der sogenannten Customer Journey jederzeit den für ihn passendsten Kanal auswählen kann. Genau diese ‚Cross-Channel Wechselmöglichkeit‘ wurde auch durch Madaleno/Wilson/Palmer (2007), Burke (2000) sowie Ranganathan et al. (2003) erhoben. Die Erhebung von Chiu et al. (2011) scheint hier am passendsten und soll als Vorlage zur Erhebung des Konstruktes dienen. Bei Ausdehnung auf eine nahtlose Verknüpfung aller Kanäle gleichzeitig entlang der Customer Journey kann von Omnichannel-Integration aus Kundensicht gesprochen werden.

(3) Inter-Channel-Konfliktniveau

Der Inter-Group Konflikt zwischen den Vertriebskanälen wird erfasst durch Einschätzungen zu Häufigkeit und Intensität der Unstimmigkeiten zwischen den Kanälen basierend auf Eliashberg/Michie (1984) und Webb/Hogan (2002). Zusätzlich wird die Konfliktart und Konfliktrichtung erhoben. Dabei werden eher dysfunktionale Beziehungskonflikte und eher funktionale Aufgabenkonflikte unterschieden. Die dysfunktionalen Konflikte werden angelehnt an die Konstrukte von Massey/Dawes (2004) und Jaworski/Kohli (1996), die funktionalen Konflikte basieren auf den Konstrukten von Menon/Bharadwaj/Howell (1996).

Um weitere Perspektiven auf die Kanalkonflikte zu erhalten wird zusätzlich das **Konfliktniveau innerhalb der Kanäle (Intra-Channel-Konflikt)** erhoben. Nach der Metaanalyse von De Dreu/Weingart (2003) werden Aufgaben- und Beziehungskonflikte innerhalb von Gruppen (Intra-Group) meist nach der von Jehn (1995) entwickelten Skala gemessen. Dabei wird unterschieden in affektiven (emotional-persönlicher Beziehungskonflikt) und kognitiven (sachbezogener Konflikt) Konflikt.²¹⁰ Ferner soll die **Konflikthäufigkeit** und **Konfliktstärke** entlang der für den Vertrieb wichtigen Themen Kunden, Produkte, Preise, Ressourcen und Ziele erhoben werden.

²¹⁰ Vgl. auch Jehn/Mannix (2001) und Amason (1996).



(4) Leistung (des Vertriebssystems)

Die Leistung des Vertriebssystems wird erhoben durch ein Konstrukt angelehnt an Webb/Hogan (2002) basierend auf Kumar et al. (1992). Dabei wird die Einschätzung der Vertriebsleistung im **Vergleich zu Erwartungen** und in der Gesamtbetrachtung abgefragt. Darüber hinaus werden zusätzlich angelehnt an Homburg/Jensen (2007) und Homburg/Pflesser (2000) vertriebsrelevante Dimensionen im **Vergleich zum Wettbewerb** abgefragt. Diese zwei Sichtweisen dienen dazu, bei der abhängigen Variablen zwei Perspektiven auf die Einschätzungen zu vermitteln und dadurch zu einer stabileren Bewertung zu kommen.

Neben den vorgestellten hauptsächlichen Konstrukten des Frameworks werden noch zwei weitere Konstrukte erhoben, die die Zusammenhänge des Bezugsrahmens beeinflussen können.

(5) Kanalwettbewerb (channel competition)

Die Einführung neuer Kanäle schafft neue interne ‚Wettbewerber‘ im Vertrieb, die anderen Vertriebskanäle. Wettbewerb zwischen den Kanälen bedeutet hier: Der **Wettbewerb um knappe interne Ressourcen**, um die **strategische Wichtigkeit** (gemessen durch die Aufmerksamkeit des Top-Managements für die jeweiligen Kanäle) und die **Abgrenzung** von den anderen bzw. das Zugehörigkeitsgefühl zum eigenen Kanal. Die Messung ist angelehnt an das Konstrukt von Luo et al. (2006) zur Messung des Wettbewerbs zwischen funktionalen Einheiten (cross-functional competition).

(6) Kundenorientierung (customer orientation)

Kundenorientierung kann nach Kobi/Wüthrich (1986) als ‚Ausrichtung auf den Kunden‘ oder Qualitäts- und Serviceorientierung interpretiert werden.²¹¹ Schoenbachler/Gordon (2002) empfehlen im Multichannel-Kontext einen Fokuswechsel weg von Kanalorientierung hin zu bedarfsgerechter Kundenorientierung. Die Kundenorientierung definiert sich hierbei vor allem über das Respektieren der Kanalwahl des Kunden, die es ihm ermöglicht die Kaufphasen im jeweils präferierten Kanal abzuwickeln.²¹² Da der Kontext der Kundenorientierung in der vorliegenden

²¹¹ Vgl. Kobi/Wüthrich (1986) in Unterreitmeier (2004), S. 100.

²¹² Vgl. Schoenbachler/Gordon (2002), S. 46.

Untersuchung der Kundenorientierung als Aspekt der Vertriebskultur entspricht, wird das Konstrukt angelehnt an die Untersuchung zur Unternehmenskultur von Unterreitmeier (2004) und bezieht sich vor allem auf die Offenheit für Kundenrückmeldungen, wie Anregungen und Beschwerden, sowie die Auseinandersetzung mit der Zufriedenheit des Kunden und möglichen Konsequenzen wie z.B. ein Wechsel zur Konkurrenz.

Zusätzliche Kontrollvariablen²¹³

Es wird angenommen, dass im Rahmen der Untersuchung noch weitere Variablen die Variablen des Forschungsframeworks beeinflussen können. Daher werden noch einige weitere Informationen zusätzlich erhoben. Es wird unterschieden in Beantwoterspezifische Kontrollvariablen und Kontrollvariablen, die sich auf den organisationalen Kontext des Unternehmens beziehen bzw. auf dessen externes Umfeld. Für die Interpretation der Ergebnisse und die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen sind die Betrachtung der situativen Besonderheiten der befragten Unternehmen und auch der Beantwoter wichtig.

Kontrollfragen zum Beantwoter:

- Position im Unternehmen
- Land

Kontrollfragen zum Unternehmen:

Vertriebsspezifischer Kontext

- Nennung und Anzahl Kanäle, sowie deren Wichtigkeit
- Einheitliche, kanalübergreifende Datenbasis
- Anreizsysteme / Anrechenbarkeit von Leistungen
- Top-Management-Attention
- Kundenstruktur

²¹³ Die komplette Tabelle der Kontrollfragen befindet sich im Anhang.



Organisationaler Kontext

- Unternehmensgröße: Umsatzerlös und Anzahl Mitarbeiter
- Organisationstyp: Funktional, divisional, Matrix
- Produkte/Services (% des Umsatzes)
- B2B vs. B2C (% des Umsatzes)

Externe Umwelt

- Industrie/Branche
- Marktveränderungen

2 Entwicklung des Hypothesengefüges

Abschließend werden nun auf Basis der bereits in Kapitel B, Abschnitt 2.2 erarbeiteten Zusammenhänge im Folgenden die Hypothesen formuliert. Die Nummerierung der Hypothesen orientiert sich dabei am Forschungsframework (Abb. 15). Die tatsächlich empirisch nachweisbaren Zusammenhänge können auf Basis dieser vermuteten Zusammenhänge interpretiert und detailliert ausgearbeitet werden.

H1: Der Integrationsgrad eines Vertriebskanals mit anderen Vertriebskanälen im Unternehmen steht in einer negativen, kurvenförmigen Beziehung zum Konfliktniveau zwischen diesem Kanal und den anderen Kanälen (Inter-Channel-Konflikt).

Im Zusammenspiel der zu messenden Integrationsdimensionen mit den Konflikten gibt es vorwiegend Theorien und Forschungsarbeiten, die einen negativen Zusammenhang der Variablen vermuten lassen. Je nach betrachteter Theorie ist ein vermuteter Kausalzusammenhang in beide Richtungen vorhanden. Die unterschiedlichen Argumentationen der negativen Korrelationen werden für einen besseren Überblick stichpunktartig aufgeführt:

Stärkere Integration – weniger Konflikt (negative Korrelation)

- *Kontakthypothese*: Kontakt zwischen verschiedenen sozialen Einheiten reduziert das Konfliktniveau
- *Netzwerktheorie*: ‚Strong ties reduce disruptive conflict‘, Nelson (1989)
- *Konfliktforschung*: Übergeordnete gemeinsame Ziele führen zu niedrigerem Konfliktniveau, Sherif (1958)
- *Social Identity Theory*: Je mehr Verbindungen, desto geringer das Konfliktniveau durch Ingroup/Outgroup Perceptions, Labianca et al. (1998)
- *Netzwerkforschung*: Human Interaction Links: Mehr Interaktion führt zu besserem Klima und das reduziert Intergruppenkonflikte, Homans (1950)

Stärkere Integration – weniger dysfunktionaler Konflikt (negative Korrelation)

- *Netzwerkforschung*: Existenz von respektierten ‚Brokern‘ führt dazu, dass Konflikte nicht disruptiv werden, Krackhardt/Brass (1994)



Schwächere Integration – mehr Konflikt (negative Korrelation in der Gegenausprägung)

- *Social Identity Theory*: Kategorisierung der Welt in In-/Outgroups führt zu verschiedenen Biases: Complexity Bias (Outgroup Stereotype: Stärkere Ingroup-Identifikation, mehr Stereotypen über andere Gruppen Tajfel/Turner (1979), Homburg/Jensen (2007), Extremity Bias, Out-Group Homogeneity. Folglich: Stärkere Gruppenidentifikation innerhalb der einzelnen Vertriebskanäle führt zu stärkeren Konflikten zwischen den Kanälen.
- Verstärkend wirkt das ‚*law of small numbers*‘: die Interaktion mit wenigen aus der Outgroup und vielen aus der Ingroup kann zu falschen Einschätzungen und dadurch zu Konflikten führen, Labianca et al. (1998). Zudem verstärkt Wettbewerb zwischen Gruppen den Zusammenhalt innerhalb von Gruppen.
- *Netzwerkforschung*: ‚Perceived uncertainty leads to conflict among subunits‘, Krackhardt/Stern (1988)
- *Integrationsforschung*: Je schlechter die Kommunikation zwischen den Kanälen, desto größer die Konflikte; je größer die Konflikte desto schlechter die Kommunikation, für beides: Ruekert/Walker (1987)

Stärkerer Konflikt – weniger Integration (negative Korrelation in der Umkehrung der Kausalität)

- *Netzwerkforschung*: ‚increased conflict leads to reduced cooperation between subunits‘, Sherif (1958) und Krackhardt/Stern (1988)

Neben den Theorien für eine negative Korrelation gibt es auch Forschungsarbeiten zu einer positiven Korrelation zwischen den Integrationsdimensionen und dem Konflikt. So kann eine stärkere Interaktion zu mehr Abstimmungsbedarf und damit größerem Potential für mehr Streitpunkte und mehr Konflikt führen.²¹⁴ Weitere Argumente für die Vermutung einer kurvenförmigen Beziehung ist die in Kapitel B, Abschnitt 1.2 ausgeführte Forschung zu einem kurvenförmigen Verlauf des optimalen Konfliktniveaus, angelehnt an die Forschung von Kast/Rosenzweig (1985).

²¹⁴ Vgl. z.B. Ben-Ari/Amir (1988) bei Labianca et al. (1998).

Insgesamt ist also vorab keine eindeutige, bspw. lineare oder quadratische Verlaufsform vorherzusagen. Auf Basis der aufgeführten vorhergehenden Forschung ist eine negative, kurvenförmige Beziehung zu vermuten.

H2: Der Integrationsgrad eines Vertriebskanals mit anderen Vertriebskanälen im Unternehmen steht in einer positiven, kurvenförmigen Beziehung zur Leistung.

Auf Basis der Netzwerkforschung wird ein kurvenförmiger Zusammenhang der Variablen zur Integration mit den Variablen zur Leistung unterstellt: Lechner et al. (2010) konnten auf Basis ihrer Forschung eine ‚U-förmige‘ Beziehung zwischen der gemessenen Leistung und der Relationalen und Strukturellen Dimension von Netzwerken nachweisen, bezüglich der Kognitiven Dimension ergab sich eine linear positive Beziehung.

Folgende weitere Theorien und Forschungsarbeiten aus der Multichannel-Forschung stützen einen positiven Zusammenhang der Variablen: Berger, Lee und Weinberg (2005) kommen auf Basis eines mathematischen Modells zu dem Ergebnis, dass eine stärkere Integration²¹⁵ mit höherer Profitabilität verbunden ist. Homburg/Jensen (2007) konnten nachweisen, dass eine höhere Qualität der Kooperation die Performance der Geschäftseinheit verbessert. Und nach Berger/Lee/Weinberg (2006) sind Profite umso größer, je stärker der Integrationsgrad ist.

Die Vermutung ist, dass sich dieser positive Zusammenhang bei stärkerer Integrationsintensität abschwächt, daher der unterstellte kurvenförmige Verlauf.

H3: Je stärker die Cross-Channel-Integration aus Kundensicht, desto höher die Leistung.

Stärkere Cross-Channel-Integration erleichtert den ‚ease of channel moving‘ (vgl. Neslin et al. (2006)) und damit auch die Kundenzufriedenheit. Je höher die Zufriedenheit der Kunden entlang der Customer Journey, desto eher führt dies zum Kauf oder Wiederkauf. Dies erhöht (bei Verbleib des Kunden bei der Firma) oder senkt (bei Firmenwechsel) ggf. die Kundenloyalität und die Kundenausgaben – und dadurch die

²¹⁵ Integration ist hierbei leider nur sehr einseitig definiert als Werbeunterstützung durch die Zentrale.



Leistung (abhängig vom Firmen Lock-in bzw. der Markentreue der Kunden), vgl. Nunes/Cespedes (2004).

H4: Je höher das Inter-Channel Konfliktniveau, desto kleiner die Leistung.

Nach Webb/Hogan (2002) hat die Konflikthäufigkeit negative Auswirkungen auf die ‚channel system performance‘ – diese wiederum hat Auswirkungen auf die Marktpformance des Unternehmens.

Im Rahmen der Konfliktforschung von Jehn (1995) ergab sich für Beziehungskonflikte eine vorwiegend negative (dysfunktionale) Wirkung, für Aufgabenkonflikte eine zunächst positive (funktionale) Wirkung der Aufgabenkonflikte. Allerdings ist Konflikt nur bis zu einem bestimmten Punkt positiv in der Wirkung, danach überwiegt unabhängig von der Konfliktart die negative Wirkung. Daher wird für beziehungsbezogene Konflikte eine negative Korrelation vermutet, für aufgabenbezogene eine kurvenförmige Korrelation. Vgl. dazu vor allem die Konfliktforschung von Kast/Rosenzweig (1985). „*a certain degree of conflict is an endemic and perhaps positive factor in organizations yet at the same time have recognized that beyond a certain point, conflict is destructive*“, Nelson (1989).

H5: Wettbewerb zwischen den Vertriebskanälen hat einen positiven, linearen Effekt auf Inter-Channel-Konflikte.

Wettbewerb wird in der Literatur oft per se als Konflikt betrachtet. Speziell kann der Wettbewerb hier einen Verteilungskonflikt um knappe Ressourcen darstellen. Als zusätzliche Konfliktkomponente wird daher unterstellt, dass Wettbewerb Konflikte verstärkt, also einen positiven Einfluss hat. Im Konstrukt wird auch die Gruppenzugehörigkeit abgefragt. Hier greift auch Tajfels (1979) Social Identity Theory, gemäß derer der ‚In- vs. Outgroup‘-Ansatz Konflikte verstärkt – die Outgroups sind hier besonders relevant, durch das vergleichende Vertriebs-Setup. Dadurch ist ebenfalls ein positiver Effekt zu vermuten.

H6a: Kundenorientierung hat einen positiven, linearen Effekt auf die Leistung.

In der kundenorientierten Unternehmensführung wird gemäß der Erfolgskette der Kundenorientierung von Bruhn (2009) die Leistung durch die folgenden Effekte gesteigert: Kundenorientierung steigert die Kundenzufriedenheit, diese erhöht die Kundenbindung was wiederum den Kundenwert (z.B. Customer Lifetime Value) erhöht. Dadurch ist ein positiver Effekt auf die Leistung zu vermuten.

H6b: Kundenorientierung hat einen positiven Effekt auf den positiven Zusammenhang zwischen dem Integrationsgrad in Bezug auf die Kognitive Dimension und der Leistung.

Kundenorientierung wird im Allgemeinen durch das Verhalten von Einzelpersonen gegenüber Kunden repräsentiert. In der Psychologie werden Verhaltensweisen durch Einstellungen und Werte beeinflusst. Daher ist zu vermuten, dass gemeinsame Werte und Ziele, die kundenorientiert sind, die Leistung positiv beeinflussen. Es wird unterstellt, dass daher Kundenorientierung als Mediator verstärkend auf den Zusammenhang der Integration durch gemeinsame Ziele und Visionen auf die Leistung wirkt.

Im Rahmen der empirischen Forschung werden die erarbeiteten Hypothesen untersucht und geprüft.



D Durchführung der empirischen Untersuchung

1 Methodische Konzeption

In diesem Abschnitt wird die methodische Durchführung der empirischen Untersuchung beschrieben. In Abschnitt 2.1 erfolgt die Darstellung der Methodik der Datenerhebung. Abschnitt 2.2 widmet sich der detaillierten Fragebogenkonstruktion für die Hauptstudie.

1.1 Methodik der Datenerhebung

Um die in Kapitel C, Abschnitt 2 dargelegten Hypothesen zu prüfen, erfolgt eine quantitative Datenerhebung. Da das Ziel dieser Forschungsarbeit vor allem in der Erarbeitung praxisrelevanter Erkenntnisse liegt, wird ein empirisches Forschungsdesign gewählt, das sicherstellt, dass möglichst viel Praxiserfahrung in die Datenerhebung einfließt.

In den Sozialwissenschaften ist ein zu messendes Merkmal meist nicht direkt beobachtbar.²¹⁶ Das gewählte Design der empirischen Datenerhebung ist daher so ausgelegt, dass zur Hypothesenprüfung ein Fragebogen zur Messung von latenten Konstrukten bzw. nicht beobachtbaren Variablen entworfen wird. Um diese Konstrukte messbar zu machen wird auf reflektive Indikatoren zurückgegriffen, mit denen empirisch beobachtbare Sachverhalte gemessen werden können.

Um die Praxisrelevanz in der Breite abzusichern, ist das Ziel, über die Fragebogenerhebung einen Rücklauf von mindestens 150 Fragebogen generieren. Damit Erkenntnisse aus der Praxis auf hohem Niveau erreicht werden, wird eine leitende Position der Beantworter in den jeweiligen Unternehmen angestrebt, die möglichst einen Überblick über das Gesamtunternehmen haben. Darüber hinaus sollten zusätzlich Experten aus dem Vertrieb befragt werden, die mehr Spezialwissen zu den einzelnen Kanälen haben, insbesondere in Bezug auf Konflikte innerhalb von Vertriebskanälen.

²¹⁶ Punch (2005), S. 90.

Zur empirischen Datenerhebung war daher zunächst eine zweistufige Fragebogenerhebung mit CEOs oder Gesamtvertriebsleitern in der ersten Stufe geplant, die die Kontaktdaten der zweiten Stufe, Kanalverantwortliche der Vertriebskanäle, vermitteln.

1.1.1 Durchführung der Vorstudie und Implikationen

Vor der Datenerhebung in der Vorstudie erfolgten sogenannte **Pre-Tests**: Der Fragebogen wurde für wissenschaftliche Gesichtspunkte mit Forschern der Universität St. Gallen getestet. Zusätzlich fanden Tests mit erfahrenen Praktikern unterschiedlicher Branchen statt, um die Inhalte vor der finalen Absendung nochmals zu reflektieren und die Verständlichkeit zu prüfen. Auch fand vorab eine Überprüfung hinsichtlich verschiedener Gütekriterien und möglicher Biases im Rahmen der Erhebung statt, die bereits durch das Fragebogendesign Berücksichtigung fanden.

Als umfassende **Vorstudie** wurde eine Fragebogenerhebung durchgeführt, die vor allem dem Test des Fragebogens und der Verbesserung der Befragung dienen sollte. Der Fragebogen wurde als Online-Tool über den Anbieter ‚Qualtrics‘ mit einem statistischen Erhebungstool erstellt und durchgeführt, um eine bequeme Beantwortung durch die Teilnehmer und daraus resultierend eine möglichst hohe Rücklaufquote zu realisieren.

Durch die Nutzung von verschiedenen Netzwerken in Deutschland wurde eine ausreichende Zahl an qualifizierten Beantwortern akquiriert:

- Netzwerk 1: Die Mitglieder des ‚Modell Hohenlohe‘, einem Unternehmensnetzwerk im Raum Hohenlohe mit mittelständischen Unternehmen. Die Befragung wurde im Rahmen des monatlichen Newsletters als Link an 43 Unternehmen versendet.
- Netzwerk 2: Marketing Verband Stuttgart (Ausschreibung im Rahmen des regelmäßigen Newsletters); Deutscher Marketing Verband und Marketing Verband Karlsruhe (jeweils Ausschreibung über die Homepage).
- Netzwerk 3: Direkte Anfragen an Kontakte über das berufliche Netzwerk XING.

Über diese Netzwerke konnten in Summe 70 angefangene Fragebögen generiert werden, wovon 39 abgeschlossen wurden und als verwertbar eingestuft werden konnten.

In der Vorstudie zeigte sich deutlich, dass es in der Praxis sehr schwer ist, an zwei Beantworter auf Managementebene innerhalb eines Unternehmens zu kommen und



damit eine notwendige hohe Fallzahl an zweistufigen Fällen zu generieren. Daher wurde nach der Vorstudie das Studiendesign angepasst und fast alle Fragen an alle Beantworter gestellt, die als ‚Key Informant‘ dienten und zu allen Unternehmensbereichen Auskunft geben können.²¹⁷ Lediglich Fragenblöcke mit Bezug zu Intra-Kanal Konflikten und ausgewählten Erfolgsfaktoren wurden im Rahmen der Hauptstudie nur Kanalmanagern zusätzlich gestellt, da diese inhaltlich nur sinnvoll vom jeweiligen Kanalmanager beantwortet werden können.

Eine große Herausforderung war vor allem die hohe Abbrecherquote bei der Befragung. Der durchschnittliche Zeitbedarf beim Ausfüllen war mehr als 20 Minuten. Daher wurden viele Indikatoren in der Anzahl gekürzt und einige Fragenblöcke aus der Studie wieder herausgenommen: Der komplette Fragenblock zur Integration mit anderen funktionalen Einheiten im Unternehmen wie bspw. Marketing und Logistik wie ursprünglich angedacht wurde wieder entfernt. Die Fragestellung war für viele Beantworter nur schwer einzuordnen, da oftmals ähnliche Funktionen in einem Unternehmen als ‚anderer Kanal‘ in anderen Unternehmen als ‚andere funktionale Einheit‘ wahrgenommen wurden, bspw. das Trade Marketing.

Zudem wurden einige Kontrollvariablen gekürzt, bspw. demographische Daten des Beantworters. Zunächst ist in den angestrebten Funktionen der Beantworter ohnehin eine starke Männerquote zu erwarten, andererseits sind die Unterschiede in dieser Hinsicht nicht zentraler Forschungsbestandteil. Auch wie lange der Kanal schon genutzt wird, wurde als weniger wichtige Fragestellung gestrichen.

Eine erste Auswertung erfolgte mit SPSS 20 und ergab sehr gute erste Ergebnisse zur Untermauerung der Hypothesen, weshalb das inhaltliche Gesamtdesign für die Hauptstudie weitgehend belassen werden konnte.

1.1.2 Durchführung der Hauptstudie

Für die Hauptstudie, im Folgenden auch als ‚Studie‘ bezeichnet, wurde eine branchenunabhängige Befragung gewählt mit einer Ausweitung auf den weiteren deutschsprachigen Raum in der Schweiz und in Österreich. Für die Befragung konnten zwei Panels mit hoch qualifizierten Managern genutzt werden:

²¹⁷ Ähnlich bspw. Schögel (2006).

Panel 1: Swiss Marketing Panel

Panel 2: Management Pool St. Gallen des Instituts für Marketing der Universität St. Gallen

In beiden Panels ist eine breite Vielfalt an Mitgliedern aus dem Management in Unternehmen unterschiedlicher Branchen vertreten die im deutschsprachigen Raum tätig sind. Die vorangelegte Teilnehmerstruktur durch die bestehenden Panels verhindert einen Auswahl-Bias durch den Forscher.

Der Fragebogen wurde mit Hilfe des statistischen Survey Tools ‚Unipark‘ in zweifacher Ausführung jeweils für die beiden Netzwerke erstellt. Via E-Mail wurde um die Teilnahme an der Studie gebeten und mit einem Link auf den Fragebogen an die Adressaten versendet. Um den Rücklauf zu erhöhen fand eine erneute Erinnerung zur Teilnahme nach zwei Wochen statt.

1.2 Fragebogenkonstruktion für die Hauptstudie

1.2.1 Fragebogendesign²¹⁸

Ziel ist es bei der Befragung eine möglichst hohe Beantworterzahl zu erreichen mit geringen Abbruchquoten. Voraussetzungen dafür sind eine gute Strukturierung des Fragebogens mit klarer Benennung der jeweiligen Abschnitte und eine überschaubare Gesamtlänge der Befragung.

Wichtig bei der Durchführung des Fragebogens ist die Verdeutlichung der Anonymität des Beantworters und der Firma für die Analyse und die Veröffentlichung, sowie der Ausschluss der Weitergabe oder Weiterverwendung der Daten durch Dritte, um etwaige Antworter-Biases oder einen geringeren Rücklauf zu vermeiden. Ferner müssen bestimmte Begriffe vorab für die Beantworter definiert und/oder erläutert werden, um eine einheitliche Beantwortung zu gewährleisten. Beispielhaft dafür sei der Begriff ‚Vertriebskanal‘ oder die Abgrenzung von Unternehmen und Geschäftseinheit genannt, sowie die Fokussierung der Beantwortung ausschließlich auf den nationalen Unternehmensteil.

²¹⁸ Der vollständige Fragebogen für Panel 1 findet sich im Anhang. Der Fragebogen für Panel 2 unterscheidet sich lediglich im Deckblatt (persönliche Ansprache der Panelmitglieder).



Um einen initialen Anreiz zur Teilnahme zu setzen erfolgt eine kurze Erläuterung zum Thema und vorab die Aussicht an einer Verlosung von 50 Exemplaren der Zeitschrift ‚Marketing Review St. Gallen‘ teilzunehmen, eine Management Summary zu erhalten und zu einer Ergebnispräsentation, die zwei Monate nach der Befragung in Zürich stattfand, eingeladen zu werden.

Am Anfang wurden Fragen gestellt, um die Selbstauswahl der Beantworter zu beeinflussen. Beispielsweise wurde als eine der ersten Fragen abgeprüft, welche Rolle im Bereich Marketing/Vertrieb der jeweilige Beantworter einnimmt (leitende Position im Bereich Marketing oder Vertrieb und/oder Geschäftsführer) und im nächsten Schritt der organisationale Kontext sowie die Vertriebskanäle. Wer nichts mit dem Thema zu tun hat, bricht wahrscheinlich hier bereits die Studie ab.

Danach wurden einfach zu beantwortende und spannende Fragen gestellt, um das Interesse der Beantworter weiter zu halten. Allerdings wurde ebenfalls darauf geachtet, dass die für die Hypothesen relevantesten Variablen in der ersten Hälfte des Fragebogens abgefragt wurden. Die Beantworter wurden für alle Konstrukte nach ihren Einschätzungen und Wahrnehmungen für ihre jeweiligen Unternehmen befragt. Zwischen den Themen erfolgten Hinweise zur Struktur, welche Sektion als nächstes kommt und wie das Thema lautet. Das heikle Thema Konflikte war dabei sehr herausfordernd: Einerseits eine wichtige Variable die abgefragt werden sollte, andererseits auch mit der Gefahr von Abbrüchen verbunden, die durch die Betonung der Anonymität eingegrenzt wurde. Kritische Fragen, die Details zum Unternehmen betreffen, wurden nach hinten gestellt, um im Falle des Abbruchs zumindest die wichtigsten (zentralen unabhängigen und abhängigen) Variablen bereits beantwortet zu haben.

1.2.2 Konstrukte des Fragebogens der Hauptstudie

Die Variablen, die gemessen werden sollen, werden auch als Konstrukte oder ‚latente Variablen‘ bezeichnet. Latente Variablen sind nicht beobachtbare Variablen, die anhand von (reflektiven) Indikatoren gemessen werden und dann über statistische Prüfverfahren und Analyse zu den Konstrukten zusammengefasst werden. Die Konstrukte des Fragebogens stützen sich auf Multi-Item Skalen basierend auf vorhergehenden Studien, die in herausragenden Journals veröffentlicht wurden. Die Quellen an die die Konstrukte angelehnt sind, sind jeweils angegeben (vgl. Tab. 1). Dieser Abschnitt gibt einen kurzen

Überblick über die abgefragten Konstrukte. Eine vollständige Liste aller Konstrukte befindet sich im Anhang.

Bei der Erstellung der Konstrukte wurde meist eine Auswahl der Indikatoren vorgenommen, um die Länge der Befragung im Rahmen zu halten und nur die für die Untersuchung wesentlichen Aspekte zu erheben. Kleine Anpassungen der Multi-Item Skalen wurden in der Übersetzung ins Deutsche vorgenommen. Eine weitere Anpassung gab es teilweise in der Größe der Likert-Skalen, um einen Antworter-Bias und Common Method Bias zu vermeiden. Im Bereich Integration wird eine 7pt Likert Skala verwendet, die die Intervallskalierung auf eine breitere Basis stellt, und bei den Leistungsvariablen eine 5pt Likert, damit der Beantworter nicht die Chance hat, gleichförmig in Bezug auf abhängige und unabhängige Variablen zu antworten. Für die Konstrukte im Bereich ‚Konflikt‘ wird aus diesem Grund eine 6pt Likert Skala verwendet. Dies verhindert darüber hinaus bereits durch das Design, dass ein Beantworter bei heiklen Konfliktfragen diplomatisch die Mitte auswählen kann. Durch die gerade Zahl muss der Beantworter klar entscheiden: Entweder es liegen Konflikte vor, oder es gibt keine Konflikte. Das Verhalten in Konfliktsituationen durch den Beantworter einschätzen zu lassen ist eine gängige Vorgehensweise, da Verhalten eher auf Wahrnehmungen als auf objektiver Interaktionsmessung besteht.²¹⁹

Zusätzlich zu den Modellvariablen werden die statistischen Merkmale der Beantworter erhoben, um einen Überblick zu gewinnen, wer die Fragebögen beantwortet hat. Ebenso Charakteristika in Bezug auf die Unternehmen, für die die Beantworter den Fragebogen ausfüllen.

Die Messung der Unternehmensgröße bspw. ist angelehnt an die Größenklassen der üblichen Erfassung der amtlichen Statistik der statistischen Bundesämter der Schweiz und Deutschlands. Im Vergleich mit den offiziellen Statistiken kann dadurch eine Aussagefähigkeit darüber gewonnen werden, wie die in der Stichprobe enthaltenen Unternehmen im Vergleich zu schweizerischen und deutschen Unternehmen strukturiert sind.

²¹⁹ Vgl. Anderson/Lodish/Weitz (1987).



Überblick der wesentlichen Fragebogenkonstrukte

Konstrukt	Typ ²²⁰	Beschreibung	Konstrukt	Indikator ²²¹	Quelle	
Leistung des Vertriebssystems <i>Performance</i>	AV	vs. Erwartungen	PER	PER_SYS1	Webb/Hogan (2002) nach Kumar et. al. (1992)	
				PER_SYS2		
				PER_SYS3		
				PER_SYS4		
		vs. Wettbewerb		PER_MKT1	Homburg/Jensen (2007)	
				PER_MKT2		
				PER_MKT3		
				PER_MKT4		
				PER_MKT5		
Integration bzgl. Zusammenarbeit / Beziehung <i>Relationale Integration</i>	UV	Häufigkeit	INT_REL	INT_REL1	Hansen (1999)	
				INT_REL2		
		Nähe		INT_REL3r		
				INT_REL4r		
Integration bzgl. gemeinsamer Ziele / Visionen <i>Kognitive Integration</i>	UV	Ziele/Visionen	INT_COG	INT_COG1	Tsai/Goshal (1998)	
				INT_COG2		
				INT_COG3		Moenaert et al. (1994)
				INT_COG4r		
Integration bzgl. Struktur/Organisation <i>Strukturelle Integration</i>		Direkte Interaktion				
Integration bzgl. Formalisierung <i>Formale Integration</i>	UV	Formalia	INT_FOR	INT_FOR1	Ruekert /Walker (1987) und Homburg/Jensen/ Krohmer (2008)	
				INT_FOR2		
		Kontrolle		INT_FOR3r		
				INT FOR4		

²²⁰ AV = Abhängige Variable; UV = Unabhängige Variable.

²²¹ „r“ steht jeweils für „revers“.

**Integration aus
Kundensicht**
*Cross-Channel
Integration*

Chiu et. al. 2011

INT_CUS	INT_CUS1
	INT_CUS2
	INT_CUS3

Kundenorientierung

UV und
Mediator

Unterreitmeier (2004)

COR	COR1
	COR2
	COR3
	COR4

**Wettbewerb
zwischen Kanälen**

UV

Luo, Slotegraaf, Pan
(2006)

COM	COM1
	COM2
	COM3
	COM4
	COM5
	COM6

**Konflikte zwischen
den Kanälen**

AV und
UV

Interchannel-Konflikt

Dysfunktional

Jaworski/Kohli (1996)
und Massey/Dawes
(2004)

Funktional

Menon/Bharadwaj/Howell
(1996)

CON_TYP	CON_TYP1
	CON_TYP2
	CON_TYP3r
	CON_TYP4r
	CON_TYP5r
	CON_TYP6r

Tab. 1: Überblick der wesentlichen Fragebogenkonstrukte²²²

²²² Quelle: Eigene Bearbeitung.

2 Methodik der Datenauswertung

Die Auswertung der abgeschlossenen Studien erfolgte mit Hilfe multivariater Analyseverfahren. In Abschnitt 2.1 wird die Vorbereitung der Datenauswertung erläutert, in Abschnitt 2.2 die Charakterisierung der Stichprobe.

2.1 Vorbereitung der Datenauswertung

2.1.1 Rücklauf und Fallzahl

Im Vorfeld der Erhebung der Hauptstudie wurde eine Anzahl von mindestens 150 Datensätzen angestrebt, um eine breite Praxisrelevanz zu generieren und eine belastbare Auswertung mit Multivariaten Analyseverfahren vornehmen zu können. Die Ausgangsstichprobe sollte daher bei einem zu erwartenden Mindestrücklauf von 5% an mindestens 4000 Manager versendet werden. Beide Panels zusammengerechnet enthielten zum Erhebungszeitpunkt 4266 Mitglieder (vgl. Abb. 17).

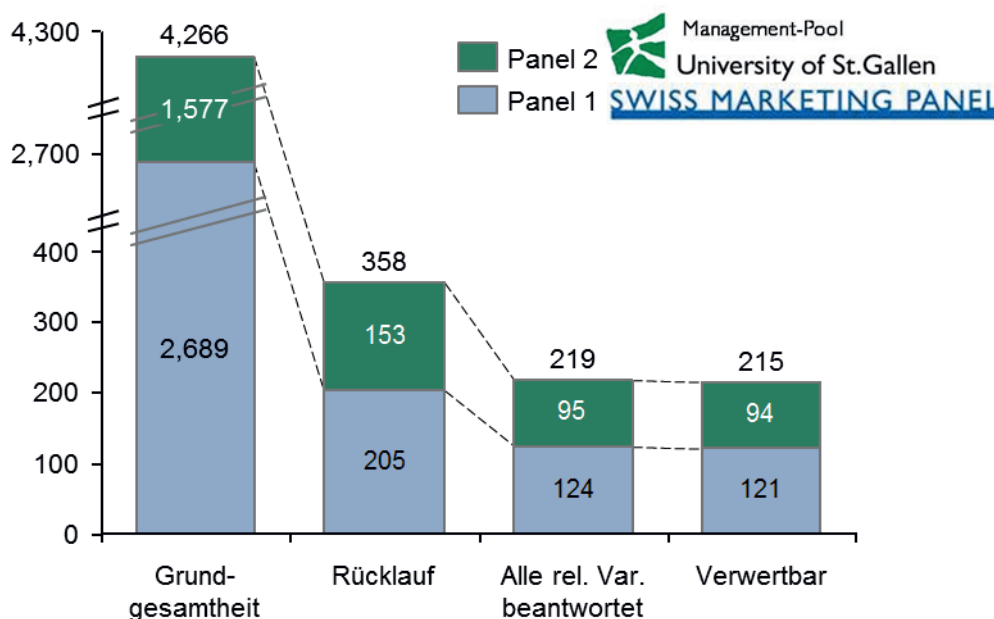


Abb. 17: Übersicht Grundgesamtheit, Rücklauf und Stichprobe der Hauptstudie²²³

358 Mitglieder beider Panel starteten die Befragung, was einem Gesamtrücklauf von 8,4% entspricht. Die Abbruchquoten innerhalb der ersten 4 Fragen lagen bei Panel 1 bei

²²³ Quelle: Eigene Bearbeitung.



29,9% und bei Panel 2 bei 41,0%. Diese recht hohen Abbruchquoten am Anfang der Befragung lassen den Rückschluss zu, dass die Beantworter rasch festgestellt haben, dass sie nicht die richtigen Adressaten für die Befragung sind – bspw., weil sie keine der angegebenen Positionen bekleiden oder in ihrem Unternehmen nicht über die zur Auswahl stehenden Vertriebskanäle für die Beantwortung verfügen. Diese Selbst-Selektion der Beantworter erhöht die Eignung der Beantworter, die die Befragung abgeschlossen haben.

Die mittlere Bearbeitungszeit der Beantworter (Median) lag bei 16:25 Minuten (Panel 1) und bei 15:49 Minuten (Panel 2), was die Abbruchquoten im weiteren Verlauf des Fragebogens niedrig gehalten hat.

Für Fragebögen, die nur teilweise beantwortet werden, kann entweder eine nicht ausreichende Eignung des Beantworters bzw. des Unternehmens angenommen werden oder eine fehlende Bereitschaft zur Teilnahme. Denkbar sind hier sowohl unzureichende Kenntnisse, abweichende Verantwortungsbereiche oder auch zeitliche Restriktionen des Beantworters. Durch die Abfrage von heiklen Daten im Bereich ‚Konflikte‘ hätten auch Bedenken des Beantworters in Bezug auf die Sensitivität und Anonymität der Daten aufkommen können, die durch den einführenden Text des Fragebogens möglichst minimiert werden sollten.

Unabhängig vom Grund der nur teilweisen Beantwortung können Zweifel an der Datenqualität der betreffenden Fragebögen aufkommen. Für die verbleibenden zu berücksichtigenden Fragebögen können fehlende Werte entweder ignoriert oder berechnet werden. Die genaue Festlegung zum Umgang mit eventuell fehlenden Werten wird im Rahmen der Datenanalyse getroffen. Bei zwar vorliegenden aber ggf. problematischen Werten muss eine Einzelfallüberprüfung stattfinden, ob der Beantworter die Frage z.B. inhaltlich falsch interpretiert hat. Die bereinigten Daten werden dann in die SPSS Version 24 eingelesen und für die Analyse vorbereitet. Dazu werden sie auf ihre Verteilungseigenschaften überprüft und die Stichprobe charakterisiert.



2.1.2 Ausschluss von Datensätzen

Prüfung auf fehlende Daten (missing data)

Insgesamt wurden die Datensätze als verwertbar für eine sinnvolle Datenanalyse eingestuft, wenn alle Fragen zu den unabhängigen und abhängigen Variablen beantwortet wurden. Von den 358 Fällen aus dem Rücklauf beider Panel wurden 139 deselektiert, da die Indikatoren zur abhängigen Variablen Leistung nicht beantwortet wurden.²²⁴ Das sind Fälle, bei denen die Beantwortung des Fragebogens spätestens nach Fragenblock 11 von 14 abgebrochen wurde – d.h. es wurden weniger als 70% der Fragen beantwortet. Cohen et al. (2003) empfehlen ab 30% fehlender Werte einen Ausschluss der Fragebögen für die weitere Analyse.²²⁵ Hier kann auch die Güte der Antworten für die verbleibenden Teile des Fragebogens in Frage gestellt werden. Damit verbleiben 219 zu prüfende Fälle.

Prüfung auf qualitative Mängel in der Beantwortung (unengaged responses)

In einem nächsten Schritt werden die Daten darauf geprüft, ob die Beantworter im Verlauf des Fragebogens bei der Sache geblieben sind, oder sich nur noch mit immer gleichen Antwortmustern ‚durchgeklickt‘ haben. Dazu erfolgt eine Prüfung der Standardabweichungen der abhängigen und unabhängigen Variablen. Dabei fallen die beiden auch als Test Case markierten Fälle auf (ein Fall pro Panel Datenset), die entsprechend deselektiert wurden. Zwei weitere Fälle aus Panel 1²²⁶ fielen bei dieser Prüfung auf, da die Standardabweichungen bei den Indikatoren für die abhängigen und unabhängigen Konstrukte $<0,5$ war. Diese wurden ebenfalls deselektiert.

Durch die damit 215 verbleibenden Fälle liegt die **Ausschöpfungsquote in Bezug auf die Grundgesamtheit bei 5,0%**. Die Daten werden in einem nächsten Schritt geprüft auf eventuell fehlende und/oder problematische Werte.

²²⁴ Bei allen 139 Fällen fehlt die Beantwortung der Indikatoren zur abhängigen Variablen Performance wegen vorherigen Abbruchs. Bei 124 der genannten Fälle fehlen darüber hinaus Daten für die zentralen Konstrukte unabhängiger Variablen.

²²⁵ Vgl. Cohen et al. (2003), S. 433.

²²⁶ Es handelt sich um die Fälle Nr. 67 und 117.

Prüfung auf Ausreißer

Eine Prüfung auf ‚Ausreißer‘ erfolgt ausschließlich für die Angaben zur Unternehmens- und Vertriebsgröße sowie zum Umsatzerlös, da hier die vorgegebene Antwortbreite sehr hoch ist. Allerdings ist hier nur eine Listenauswahl möglich. Für diese Angaben wurden Boxplots zur Identifikation problematischer Werte, die Analyseergebnisse verzerren könnten, erstellt. Im Ergebnis liegen keinerlei Ausreißer vor. Die Beantwortung aller anderen Fragen ermöglicht ausschließlich eine Likert-Skala Auswahl, deren vorgegebenen Antwortoptionen auch hier keine Ausreißer zulassen.

2.1.3 Datenimputation

Alle Indikatoren zu den unabhängigen und abhängigen Variablen waren im Fragebogen für die Teilnahme am weiteren Fragebogenverlauf verpflichtend zu beantworten. Da alle Datensätze aussortiert wurden, bei denen die Indikatoren zur abhängige Variablen Leistung nicht beantwortet wurden, gibt es für alle unabhängigen und für die abhängige Variable Leistung keine fehlenden Werte. Gegen Ende des Fragebogens nimmt die Antwortzahl für die spezifischen Erfolgsfaktoren durch Abbrüche nach und nach leicht von $n = 215$ auf $n = 208$ ab, das entspricht weniger als 5% fehlende Werte. Die letzten Fragen zur Vertriebsgröße wurden noch von $n = 207$ Teilnehmern beantwortet.

Insgesamt ermöglicht das eine Analyse der zentralen Variablen ohne Datenimputation. Lediglich bei der Likert-Skala Auswahl der Mediatoren und Moderatoren gab es vereinzelte Item-Nonresponses (missing at random). Diese wurden durch den jeweiligen Median eingefügt, um eine spätere Analyse mit Strukturgleichungsmodellen zu ermöglichen.²²⁷ Der Median stellt bei ordinal skalierten Likert-Skalen die beste Imputationsmethode dar, damit es zu keinen Nachkommastellen kommt.²²⁸

Ausgewählte Konstrukte wurden nur bei Verantwortlichen für lediglich einen Vertriebskanal abgefragt durch eine Verlinkung auf drei optionale Zusatzfragenblöcke bei entsprechender Positionsauswahl: Indikatoren zu Intra-Channel-Konflikten wurden von $n = 70$ Teilnehmern beantwortet, Top-Management-Attention von $n = 69$ Teilnehmern und eine abschließende Frage zur Kanalgröße noch von $n = 68$ Teilnehmern. Diese Werte werden für die anderen Beantworter nicht ersetzt (missing by design).

²²⁷ Eine vollständige Liste der Datenimputation findet sich im Anhang.

²²⁸ Vgl. Lynch (2003), S. 879.



2.2 Charakterisierung der Stichprobe

Zunächst soll die Struktur der Stichprobe dargestellt werden. Dazu werden die statistischen Merkmale der Unternehmen dargestellt.

2.2.1 Struktur der Stichprobe

In der Stichprobe ergibt sich eine hohe Qualität der Beantworter: 70% sind in leitender Funktion, 30% sind sogar Geschäfts- oder Bereichsleiter. Mehr als die Hälfte sind explizit in den Bereichen Marketing und Vertrieb tätig. Diese Zusammensetzung der Beantworter belegt ihre Kompetenz als Key Informant für ihre jeweiligen Unternehmen. Andere Positionen in der Stichprobe sind bspw. Inhaber, Abteilungsleiter, Produktmanager, Business Development Manager, Berater etc. (vgl. Abb. 18).

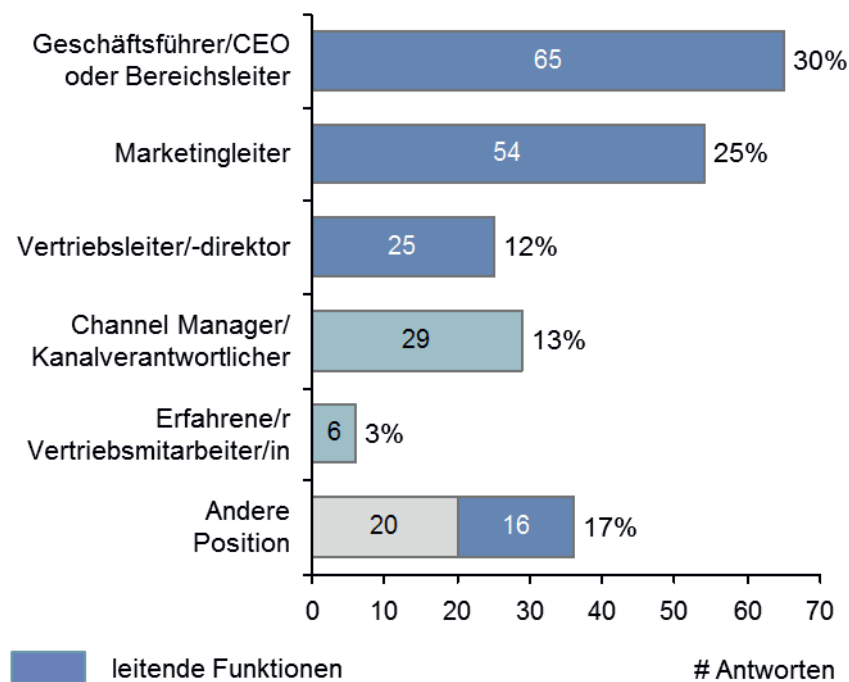


Abb. 18: Positionen der Beantworter in der Stichprobe²²⁹

In der Stichprobe ergibt sich eine sehr heterogene Verteilung über viele wichtige Branchen hinweg (vgl. Abb. 19). Ein Fünftel der Unternehmen in der Stichprobe ist im Dienstleistungsbereich tätig, einen hohen Anteil stellen jeweils die Konsumgüter, Finanzdienstleistungen und Industriegüter.

²²⁹ Quelle: Eigene Bearbeitung.

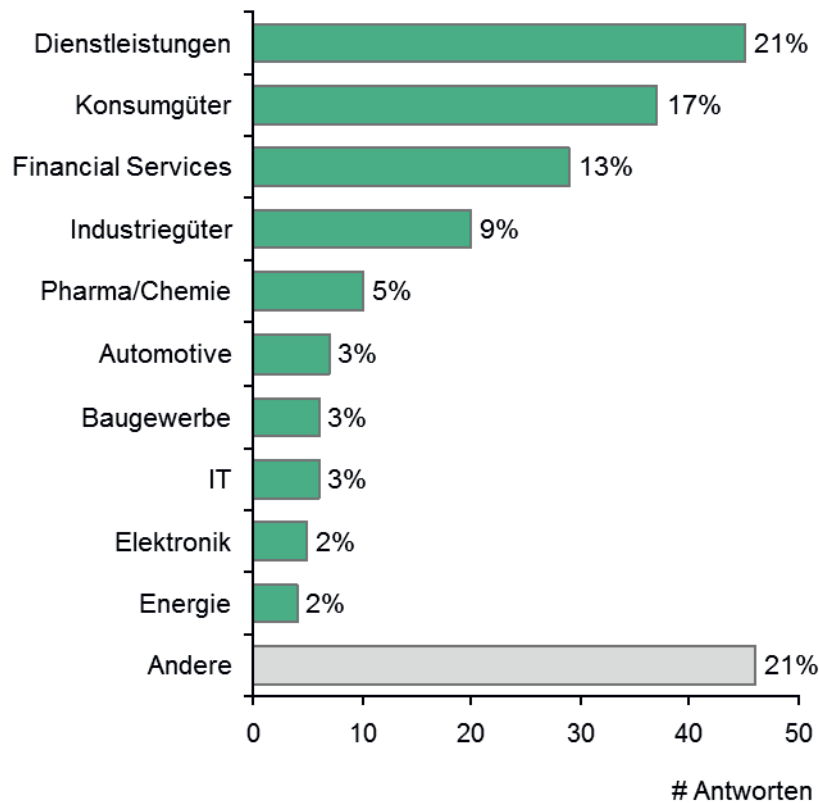


Abb. 19: Branchen der Unternehmen in der Stichprobe²³⁰

Die Beantworter wurden gebeten anzugeben, auf welches Land sich ihre Angaben im Fragebogen beziehen. 80% beziehen sich auf die Schweiz, 11% auf Deutschland und 3% auf Österreich. Weitere Regionen, die angegeben wurden (6% der Beantworter), sind vor allem Europa, der mittlere Osten und Asien.

²³⁰ Quelle: Eigene Bearbeitung.

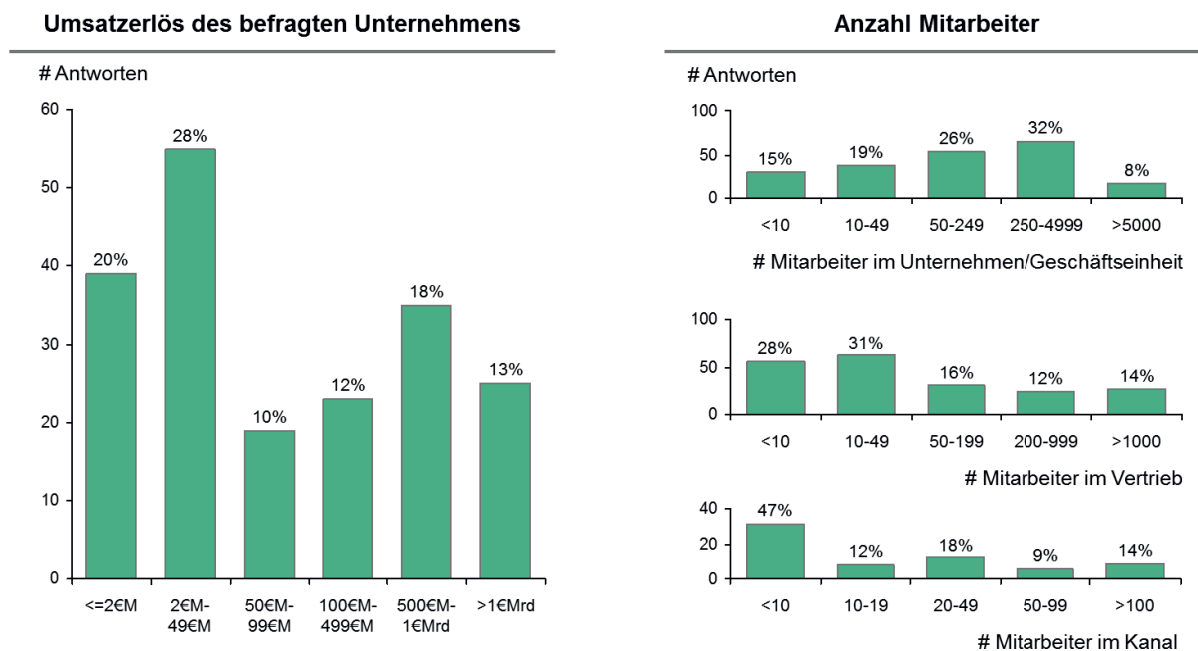


Abb. 20: Größe der Unternehmen in der Stichprobe²³¹

Die Größe der befragten Unternehmen in der Stichprobe deckt ebenfalls ein sehr heterogenes Spektrum ab (vgl. Abb. 20).

Im Vergleich zu allen Unternehmen in der Schweiz und in Deutschland sind die Unternehmen in der Stichprobe überdurchschnittlich groß:

- Gemäß dem statistischen Bundesamt der Schweiz haben 92,4% aller schweizerischen Unternehmen weniger als 10 Beschäftigte, 6,2% haben 10-49 Beschäftigte, 1,2% 50-249 Beschäftigte und 0,2% mehr als 250.²³²
- Nach dem statistischen Bundesamt in Deutschland haben 90,5% aller deutschen Unternehmen weniger als 10 Beschäftigte, 7,5% haben 10-49 Beschäftigte, 1,6% 50-249 Beschäftigte und 0,4% mehr als 250.²³³

²³¹ Quelle: Eigene Bearbeitung. Anzahl Mitarbeiter im Kanal soweit von Kanalmanagern direkt beantwortet.

²³² www.bfs.admin.ch, Marktwirtschaftliche Unternehmen nach Wirtschaftsabteilungen und Größenklasse 2014.

²³³ www.destatis.de, Unternehmensregister insgesamt, Beschäftigungsjahr 2014.

2.2.2 Charakterisierung der Unternehmen

Um die Unternehmen in Bezug auf ihre Vertriebsorganisation besser einordnen zu können wurden zusätzliche Fragen zur Charakterisierung erhoben (vgl. Abb. 21).



Abb. 21: Charakterisierung der Vertriebsorganisation der befragten Unternehmen²³⁴

Mehr als die Hälfte gab an, die Marken gemeinsam zu vertreiben und es besteht eine überwiegend zentrale Vertriebsorganisation. Da ein großer Teil der Unternehmen über einen hohen B2C-Anteil verfügt, lassen die Erkenntnisse der Studie auf den B2B- und B2C-Vertrieb Rückschlüsse zu, da in diesem Rahmen auch die Mehrstufigkeit des Vertriebs über Zwischenhändler an Endkunden vertreten ist. Viele Beantworter geben an, ihre Unternehmen verfügen über sehr viele Kunden. Dies ist natürlich eine subjektive Einschätzung die durch einen ‚Social Desirability-Bias‘ noch weiter verstärkt worden sein kann. In Bezug auf die Produkt- und Servicepositionierung überwiegt die Qualitätsorientierung. Interessant sind diese Einschätzungen für die später vorgenommene Clusterbildung.

²³⁴ Quelle: Eigene Bearbeitung.



2.2.3 Erkenntnisse zur Multichannel-Vertriebs- und Kanalstruktur

Zentraler Bestandteil der Studie ist die Struktur des Vertriebs und der jeweiligen Kanäle. Die Anzahl an verfügbaren Vertriebskanälen pro Unternehmen sind bis zu 8 Kanäle (vgl. Abb. 22). Der Kunde hat in den befragten Unternehmen im Mittel 4,3 Kanaltypen zur Auswahl.

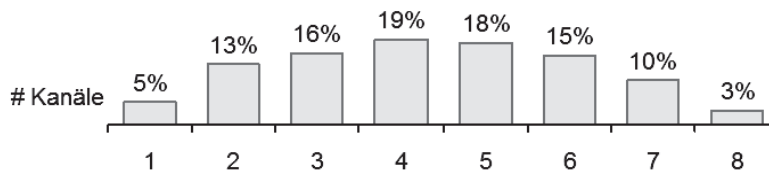


Abb. 22: Anzahl Kanäle in den befragten Unternehmen²³⁵

Während unter den klassischen Vertriebskanälen noch das Key Account Management mit 78% und der Außendienst mit 75% die meistgenutzten der klassischen Vertriebskanäle sind, haben die befragten Unternehmen auch bereits stark in die neuen digitalen Vertriebskanäle expandiert (vgl. Abb. 23). So verfügen bereits 73% der befragten Unternehmen über einen Internet/E-Commerce Kanal, immerhin 41% nutzen soziale Medien als Kanal und 29% mobile Anwendungen. Internet/E-Commerce ist damit der dritthäufigste Kanal in den befragten Unternehmen.

Interessant ist dieses Bild nun in Kombination mit der Einschätzung der Wichtigkeit der Kanäle: Unter den klassischen Kanälen zählen Key Account Management (KAM), Außendienst (AD), eigene Ladengeschäfte und Call Center zu den überwiegend wichtig eingestuften Kanälen. Lediglich der Postweg wird als weniger wichtig erachtet und wird dadurch perspektivisch weiter zurückgedrängt werden. Auch die neuen Kanäle Internet/E-Commerce und mobile Anwendungen werden von mehr als der Hälfte derer, die diese Kanäle nutzen, als wichtig eingestuft. Die Einschätzung der Wichtigkeit mobiler Anwendungen lässt die Prognose zu, dass es zu einer weiteren Ausdehnung der Nutzung mobiler Anwendungen im Vertrieb kommen wird. Unter den neuen Kanälen werden nur die sozialen Medien als weniger wichtig betrachtet.

²³⁵ Quelle: Eigene Bearbeitung.

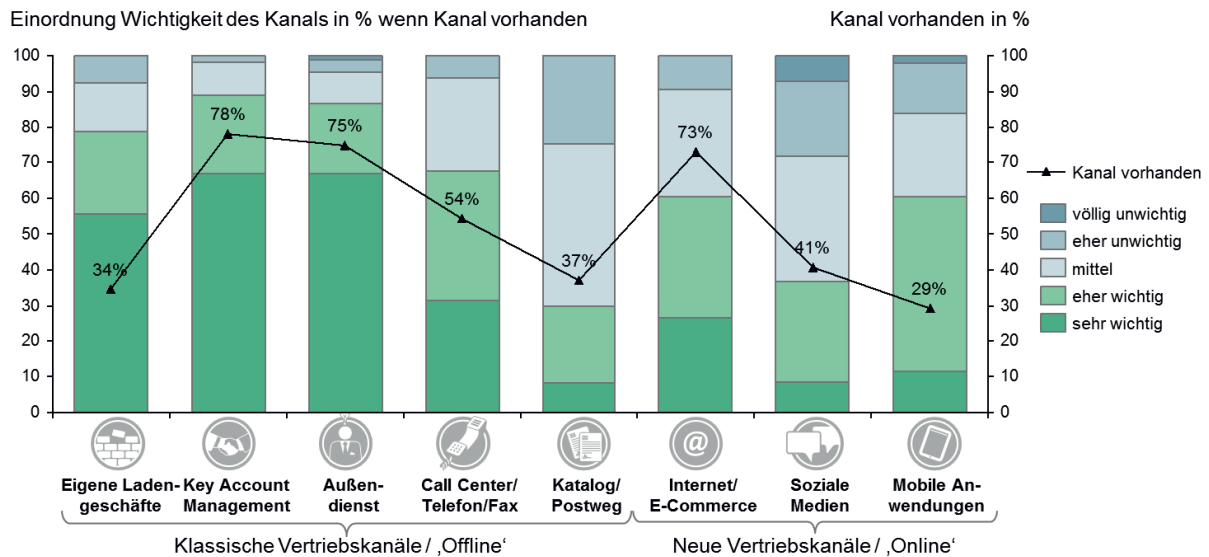


Abb. 23: Überblick Nutzung Vertriebskanäle und ihre Wichtigkeit in der Studie²³⁶

Im Vergleich zur Studie von Lohbeck (2009), bei der ebenfalls eine Erhebung der Kanalnutzung von Unternehmen im deutschsprachigen Raum stattfand, lässt sich hier innerhalb weniger Jahre ein deutlicher Einfluss der neuen digitalen Trends auf die Multichannel-Strategie der Unternehmen feststellen: Von 28% Kanalnutzung im Bereich E-Commerce/Internet in Lohbecks Studie zu 73% Internet-Kanalnutzung in der in der vorliegenden Arbeit untersuchten Stichprobe.²³⁷

2.2.4 Cross-Channel Integration: Nahtlose Customer Journey

Der Kunde kann in den genannten Kanälen mehrere Kaufphasen abwickeln. Die meisten Kanalmanager beantworteten für die klassischen Kanäle KAM (55%), Außendienst (20%) und Call Center (8%), zudem gab es einige Beantworter für die Vertriebskanäle Internet (6%) und Mobile (7%).

Dabei zieht es sich durch alle genannten Kanäle, dass die Abwicklung des Nachkaufs im gleichen Kanal etwas weniger gut möglich ist als die anderen Kaufphasen. Mit 82% ist allerdings die Customer Journey jeweils einzeln in den Kanälen schon sehr umfassend möglich (vgl. Abb. 24).

²³⁶ Quelle: Eigene Bearbeitung.

²³⁷ Vgl. Lohbeck (2009), S. 120; Vergleich nicht bereinigt um Unterschiede in der Stichprobenstruktur bspw. Länderfokus, Unternehmensgröße, Branchen.

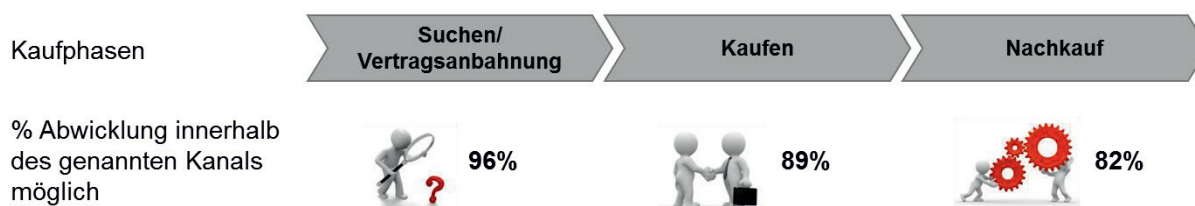


Abb. 24: Abwicklung von Kaufphasen in den befragten Unternehmen²³⁸

Immer wichtiger ist nicht nur die Abwicklung des gesamten Kaufvorgangs innerhalb eines Kanals, sondern zunehmend auch die ‚Omnichannel‘-Erwartung der Kunden zu erfüllen: Ein nahtloses Kundenerlebnis entlang der Customer Journey mit uneingeschränkten Kanalwechsellmöglichkeiten entlang der verschiedenen Kaufphasen.

Die befragten Unternehmen bieten ihren Kunden in der Such- und Kaufphase ein weitestgehend nahtloses Einkaufserlebnis (vgl. Abb. 25):

Suchen: Für 77% der befragten Unternehmen sind die Informationen zu Produktangebot und Preisen in allen Kanälen vergleichbar.

Kaufen: In 78% der befragten Unternehmen kann der Kunde Produkte auch in einem anderen Kanal kaufen, als dem, in dem er sich informiert hat.

Nachkauf: In 44% der befragten Unternehmen kann der Kunde Produkte, die in einem Kanal erworben wurden, in einem anderen Kanal nicht abholen/zurückgeben/tauschen.

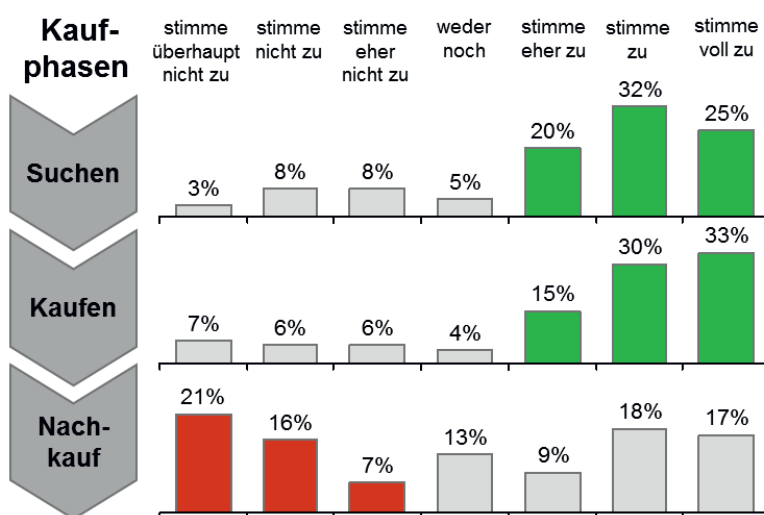


Abb. 25: Kanalwechsellmöglichkeit in den befragten Unternehmen²³⁹

²³⁸ Quelle: Eigene Bearbeitung. Diese Frage richtete sich ausschließlich an direkt Kanalverantwortliche für ihren jeweiligen Kanal.

²³⁹ Quelle: Eigene Bearbeitung. Diese Frage richtete sich ausschließlich an direkt Kanalverantwortliche für ihren jeweiligen Kanal.

In der Nachkaufphase gibt es noch große Potenziale, z.B. in der Ausgestaltung der Kanalwechselemöglichkeiten. Als Best Practice Beispiel kann hier Tchibo genannt werden: Egal in welchem Kanal ich kaufe, online, telefonisch, im Laden oder per Katalog – ich kann die Ware in jedem Ladengeschäft oder per Postversand zurückgeben. Möglich ist dies durch eine gemeinsame Datenbasis und Verknüpfung der Kundenkonten über alle Kanäle hinweg.

2.2.5 Einheitliche Datenbasis über die Kanäle hinweg

In Bezug auf Kunden- und Produktdaten ist die Schaffung einer einheitlichen Datenbasis schon sehr breit etabliert. Größeres Potential gibt es noch in Bezug auf Preise, einheitliche Marketingbotschaften und Zugriff auf eine einheitliche Kundenhistorie (vgl. Abb. 26).

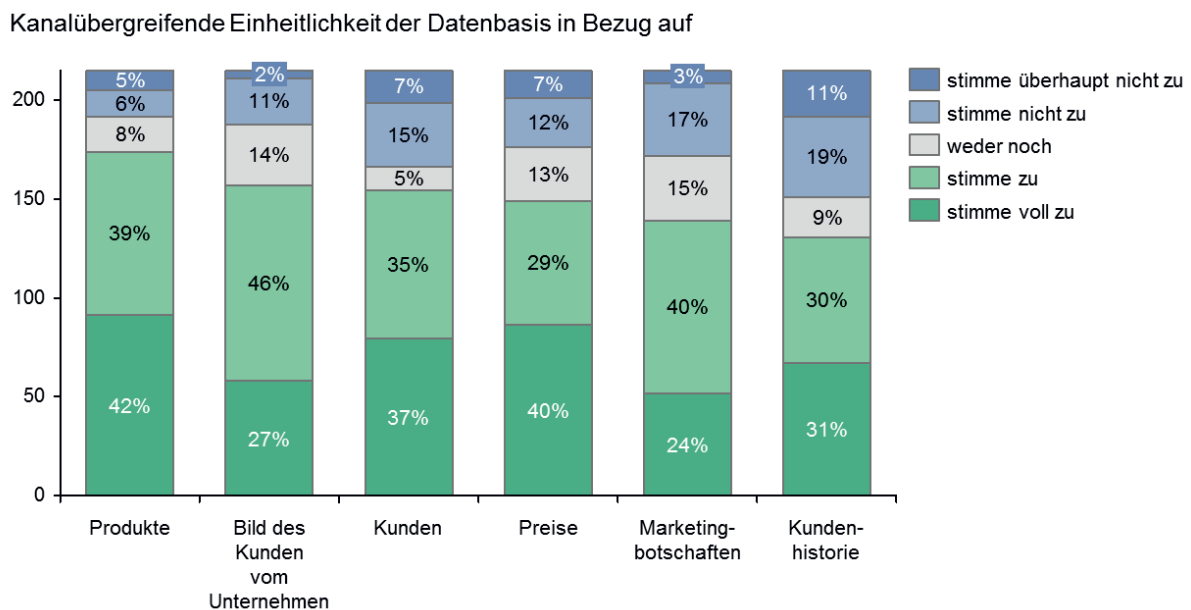


Abb. 26: Einheitlichkeit der Datenbasis in den befragten Unternehmen²⁴⁰

Um den Kunden zielgerichtet mit den passenden Marketingbotschaften in seinem jeweils gewählten Kanal anzusprechen und eine Omnichannel-Erfahrung zu generieren ist die zentrale Erfassung der Kundenhistorie elementar.

²⁴⁰ Quelle: Eigene Bearbeitung.



2.2.6 Kundenorientierung

In Bezug auf alle abgefragten Indikatoren zur Kundenorientierung sind über 80% der Beantworter überzeugt, dass sich ihr Unternehmen stark kundenorientiert ausrichtet: Die Unternehmen verstehen die Probleme und Wünsche der Kunden, bei einem Wechsel zur Konkurrenz werden die Gründe hinterfragt, man ist offen für Verbesserungsvorschläge und Anregungen durch die Kunden, vor allem aber werden Beschwerden sehr ernst genommen.

2.2.7 Erkenntnisse zu Konflikten

In der Erhebung wurde unterschieden zwischen Aufgabenkonflikten, die auch positive Wirkungen haben können, und Beziehungskonflikten, die vor allem negative Auswirkungen auf die Leistung haben. Die Ausprägung der Konfliktart unterscheidet sich stark nach Branchen in der befragten Unternehmensstichprobe (vgl. Abb. 27).

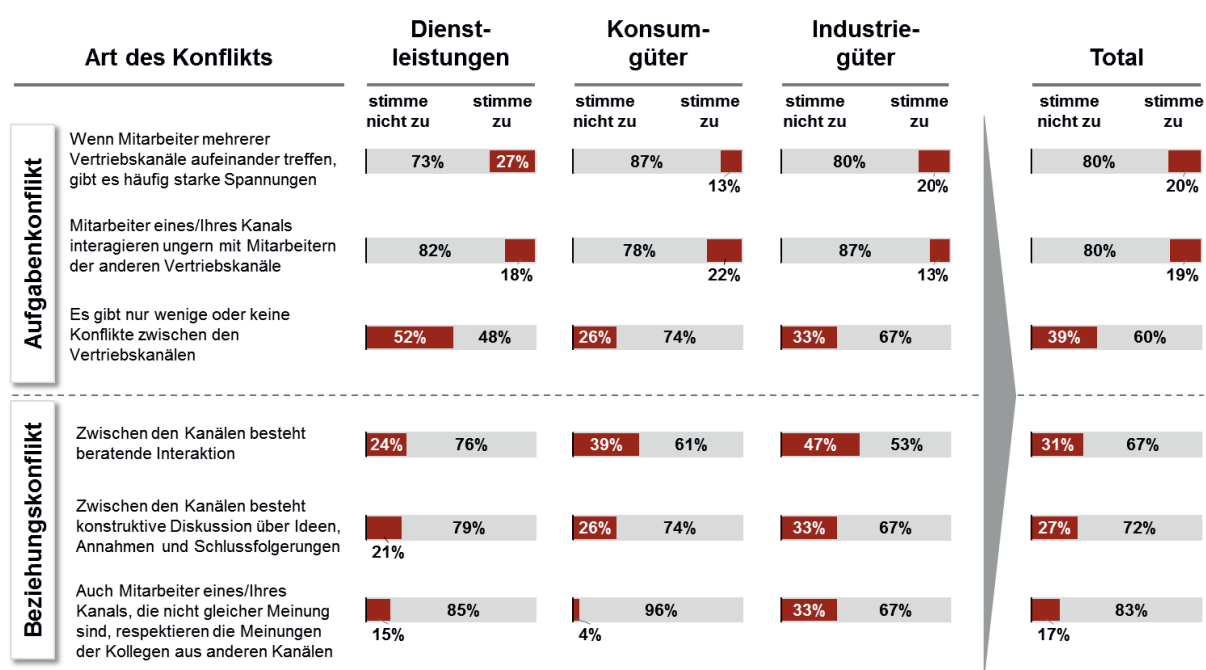


Abb. 27: Aufgaben- und Beziehungskonflikte in den verschiedenen Branchen²⁴¹

²⁴¹ Quelle: Eigene Bearbeitung.

Im Bereich Dienstleistungen werden häufiger Aufgabenkonflikte genannt als in der Gesamtstichprobe. Bei den Beziehungskonflikten werden jedoch häufiger Konflikte im Bereich der Industriegüter genannt als im Vergleich zur Gesamtstichprobe. Dieses Bild ergibt unterschiedliche Handlungsempfehlungen für die Branchen um das Konflikt-niveau zu senken. Insgesamt überwiegt jedoch sowohl bei den Aufgaben- als auch bei den Beziehungskonflikten ein positives Gesamtbild.

Die Konfliktstärke ergibt sich durch die Konflikthäufigkeit und die Konfliktintensität. Bei den befragten Unternehmen ist die Konfliktstärke in Bezug auf Ressourcen und Preise am höchsten (vgl. Abb. 28).

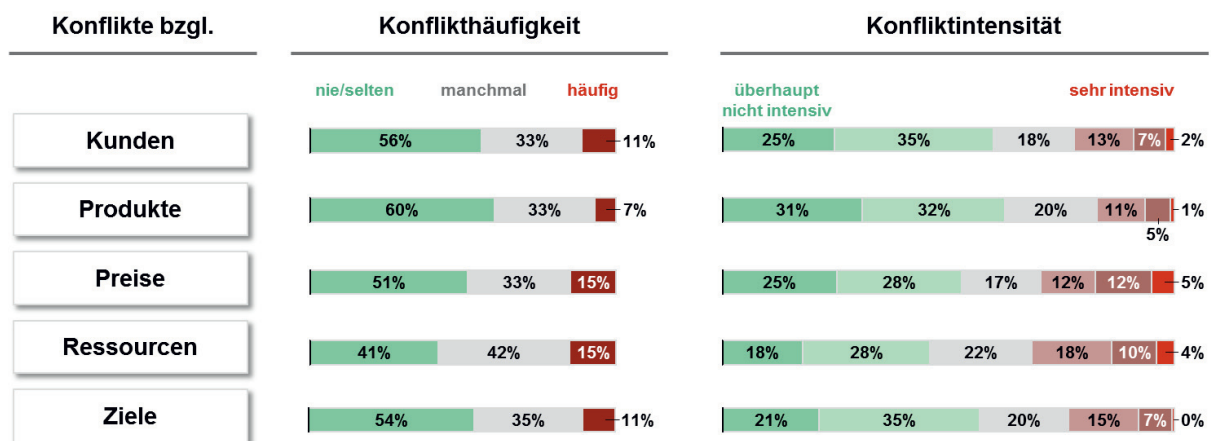


Abb. 28: Konflikthäufigkeit und -intensität zwischen den Vertriebskanälen²⁴²

2.2.8 Faktoren mit potenziellem Einfluss auf Konflikte zwischen den Vertriebskanälen

Anrechnung von Erfolgen zu Kanälen

An dieser Stelle zeichnet sich noch ein sehr heterogenes Bild der Unternehmen aus der Stichprobe ab: Während zwei Drittel zustimmen, dass die Kunden immer an den für sie geeignetsten Kanal weiterverwiesen werden und dass durch die Weiterleitung eines Kunden die finanzielle Anerkennung in den anderen Kanälen nicht geschmälert wird, gibt nach wie vor fast die Hälfte an, dass es finanziell besser, ist den Kaufabschluss im eigenen Kanal zu machen.

²⁴² Quelle: Eigene Bearbeitung.



Wettbewerb zwischen den Kanälen

Der Wettbewerb um interne Ressourcen ist bei der Hälfte der befragten Unternehmen sehr regelmäßig vorhanden, was sich bereits in der Befragung zu Konflikten abzeichnete. Allerdings kommt es dabei nicht sehr häufig zu Spannungen. Interessant ist, dass 60% angeben, eine enge Verbundenheit zum eigenen Vertriebskanal zu zeigen – dies befördert eher ein Kanal- und Silodenken und weniger eine echte Integration der Vertriebskanäle.

Top-Management-Attention²⁴³

Positiv zeigt sich das Bild der Kanalmanager über ihr Top-Management: 80% geben an, dass ihr Kanal wichtig ist für das Top-Management, 44% sagen, dass das Top-Management im Vergleich zu anderen Kanälen viel Zeit auf ihren Kanal verwendet. Dies kann natürlich auch durch die hohe Zahl an Antworten aus dem Key Account Management verursacht sein. Sehr positiv stimmt auch die Aussage von 60% der Kanalverantwortlichen, dass ihr Top-Management offen ist für organisatorischen Wandel.

2.2.9 Unternehmensumfeld

Was das Marktumfeld der Unternehmen in der Stichprobe anbelangt wurden starke Veränderungen in den letzten 3 Jahren angegeben:

- 48% gaben starke gesetzliche und politische Veränderungen an,
- 58% starke technologische Veränderungen und Innovationen,
- 63% starke Veränderungen der Kundenvorlieben und Erwartungen,
- 76% starke Veränderungen der Wettbewerbsintensität.

Die Unternehmen scheinen also vor allem in Bezug auf Veränderungen in der Erwartungshaltung der Kunden und die (dadurch und durch technologischen Fortschritt) erhöhte Wettbewerbsintensität stark unter Druck zu sein. Daher verwundert es auch nicht, dass 40% angaben, dass es im vergangenen Jahr eine Restrukturierung bzw. Neuorganisation ihres Vertriebs gab. Dies ist Ausdruck der Dynamik, der die Vertriebsorganisationen derzeit auch durch ihr externes Umfeld unterliegen und die weiterhin großen Optimierungsbedarf verursacht.

²⁴³ Nur von Kanalmanagern beantwortet.

3 Durchführung der Untersuchung

3.1 Prüfung der Analysevoraussetzungen und Biases

In diesem Abschnitt werden die Daten auf Normalverteilung und Verzerrungen geprüft.

Die **Gütekriterien** Reliabilität, die Zuverlässigkeit der Replizierbarkeit der Daten unter gleichen Bedingungen, und die Validität, die Genauigkeit mit der das gemessen wird was gemessen werden soll, werden jeweils in den folgenden Analyseschritten geprüft.

3.1.1 Prüfung auf Verteilungseigenschaften

Für die weiteren Analysen, bspw. im Rahmen der Faktorenanalyse und für die Erstellung eines Strukturgleichungsmodells, ist eine Normalverteilung der Daten Voraussetzung. Dazu werden die Schiefe und die Wölbung (Kurtosis) der Daten geprüft. Die Indikatoren entsprechen den Anforderungen an die Normalverteilung, wenn die Beträge von Schiefe und Wölbung jeweils kleiner als 2,0 sind.²⁴⁴ Für den Betrag der Kurtosis gilt nach Sposito et al. (1983) sogar kleiner 2,2 als akzeptabel.

Schiefe bedeutet, dass die Daten nicht normalverteilt, sondern links oder rechts der Skala verzerrt sind. Die Daten sind rechtsschief, wenn sie größer als 1 sind, linksschief wenn sie kleiner als -1 sind.

Daten mit Ausreißern haben üblicherweise eine starke **Kurtosis**. Gemessen wird der sogenannte ‚Excess‘, die Abweichung von der Kurtosis bei Normalverteilung.

Zusammenfassende Beurteilung der Normalverteilung der Indikatoren:

Schiefe und Kurtosis sind für alle Variablen unauffällig. Der höchste Wert für die Schiefe liegt bei -1,179 für den Indikator INT_CUS2 (Cross-Channel-Integration), der höchste Wert für die Kurtosis bei 1,674 für den Indikator COR3 (Kundenorientierung). Alle Indikatoren genügen damit den Anforderungen an die Verteilungseigenschaften. Eine vollständige Darstellung der Schiefe und Wölbung aller Indikatoren befindet sich im Anhang.

²⁴⁴ Vgl. George/Mallery (2010).



3.1.2 Prävention und Prüfung von Biases

Um eine Verzerrung der Daten und dadurch möglicherweise entstehende unzulässige Schlussfolgerungen auszuschließen, werden die Daten auf sogenannte ‚Biases‘ (Datenverzerrungen) geprüft.

Zu einem **Common Method Bias** kommt es, wenn eine Varianz nicht durch das gemessene Konstrukt, sondern durch die verwendete Messmethode entsteht.²⁴⁵

Im Rahmen der vorliegenden Fragebogenerhebung kann es dazu kommen, weil die Erhebung der abhängigen und der unabhängigen Konstrukte durch den gleichen Beantworter erfolgt. Der ursprüngliche Plan, die abhängige Variable zusätzlich von einem weiteren Beantworter (z.B. Vertriebsleiter oder CEO) im gleichen Unternehmen zu erheben,²⁴⁶ wurde nach der Vorstudie verworfen (vgl. Kapitel D, Abschnitt 1.1.1).

Die beste Methode den Common Method Bias zu minimieren ist, bereits im Vorfeld das Fragebogendesign entsprechend zu gestalten. Dies wurde beim Fragebogendesign berücksichtigt:

Nach Podsakoff et al. (2012) kann der Common Method Bias bspw. durch die Verwendung unterschiedlicher Skalen und verschiedene Polarisierung der Indikatoren vermieden werden. Daher werden unterschiedlich gestaltete Likert-Skalen für unabhängige und abhängige Variablen verwendet, um ein gleichförmiges Antwortverhalten zu vermeiden (7pt Likert für Integration, 6pt Likert für Konflikte und 5pt Likert für die abhängige Variable Leistung und für zusätzliche Erfolgsfaktoren). Einige der Indikatoren werden darüber hinaus revers²⁴⁷ (mit umgekehrter Polarisierung) abgefragt, um das gleichförmige Antworten auch innerhalb der Konstrukte zu vermeiden. Ferner soll zur weiteren Vermeidung des Common Method Bias die soziale Erwünschtheit der Antworten minimiert werden. So wird zu Anfang des Fragebogens die ausdrückliche Anonymität der erhobenen Daten versichert. Vor allem bei der Befragung in Bezug auf Konflikte wird die Wortwahl ‚Konflikt‘ durch weniger kritische Formulierungen ersetzt.

Es wurde ferner darauf geachtet, den Sinn der Erhebung und der einzelnen Fragen jeweils zu erläutern und ein Incentive zur Beantwortung ausgelobt.

²⁴⁵ Vgl. Podsakoff et al. (2003).

²⁴⁶ Empfohlen durch Podsakoff et al. (2012).

²⁴⁷ Jeweils indiziert durch Hinzufügen von ‚r‘ zu den Indikator-Bezeichnungen.



Ein **Non-Response-Bias** (Schweigeverzerrung) entsteht durch Antwortausfälle bei der Erhebung der Stichprobe. Die Frage ist, ob sich die Grundgesamtheit und die effektive Stichprobe in ihrer Zusammensetzung systematisch unterscheiden. Armstrong/Overton (1977) schlagen zur Prüfung einen vergleichenden t-Test der frühen und späten Beantworter (early/late respondents) vor, der keine signifikanten Unterschiede ergeben soll. Da gemäß neuerer Forschung dies nicht das Verhalten der Nicht-Antworter, sondern nur das der Spät-Antworter vergleicht, das möglicherweise auf gänzlich andere Ursachen zurückgeführt werden kann, gilt das Verfahren als ungeeignet.²⁴⁸

Grundsätzlich ist durch das Design der Datenerhebung ein gewünschter (systematischer) Nonresponse-Bias vorhanden: Die Beantworter sollen den Fragebogen gar nicht erst beginnen, wenn sie sich durch die Einladungsemail mit dem Link nicht angesprochen fühlen, bspw. weil sie keine Vertriebsexperten sind oder ihr Unternehmen nicht über mehrere Vertriebskanäle verfügt. Der Rücklauf von 8,4% entspricht dem anderer vergleichbarer Studien, weshalb nicht von weiteren systematischen Gründen der Nichtbeantwortung ausgegangen werden kann.

Das Vorliegen von **Measurement Invariance** bedeutet, dass in verschiedenen Gruppen das erfasste Konstrukt gleich gemessen wird. Eine Analyse auf Gruppenunterschiede wurde im Rahmen der Faktorenanalyse und des Strukturgleichungsmodells hinsichtlich unterschiedlicher Beantworter-Gruppen gemacht, z.B. nach Branchen, Positionen, B2B-Ausrichtung etc. Dabei ergaben sich keine signifikanten Unterschiede in Bezug auf die Faktoren und ihre Ladungen zwischen den Beantworter-Gruppen, es liegt also Measurement Invariance vor.

²⁴⁸ Vgl. Mentzer/Flint (1997).



3.2 Explorative Faktorenanalyse (EFA)

Die explorative Faktorenanalyse (EFA) ist ein Struktur erkennendes Verfahren mit dem Ziel, eine große Zahl an Indikatoren durch eine kleine Zahl von Faktoren zu erklären. Die EFA ist nicht geeignet Theorien zu testen sondern zeigt lediglich strukturelle Zusammenhänge der Indikatoren und gibt Hinweise auf das Messmodell.²⁴⁹ Zum Testen des Messmodells bedarf es einer konfirmatorischen Faktorenanalyse (CFA), die im nächsten Schritt erfolgt.

Die abhängigen und unabhängigen Variablen wurden als reflektive, latente Indikatoren von Konstrukten abgefragt. Diese werden zunächst im Rahmen der EFA validiert. Die nicht reflektiven Indikatoren werden nicht in die EFA mit einbezogen. In einem iterativen Verfahren wird das Gesamtergebnis sukzessive verbessert. Allerdings werden einzelne Indikatoren nur weggelassen, wenn auch jeweils eine inhaltliche Begründung für den Ausschluss der Indikatoren vorlag. Bei vielen Indikatoren, die das Gesamtergebnis noch weiter verbessern hätten können, gab es aus Forschersicht nicht die inhaltliche Option diese wohlbegründet auszuschließen, was zum Beibehalten der Indikatoren führte.

3.2.1 Extraktion der Faktoren

Als Extraktionsmethode wurde die Hauptkomponentenanalyse gewählt, da es das Ziel der Analyse ist, die auf einen Faktor hochladenden Indikatoren durch eine Komponente zusammenzufassen.²⁵⁰ Die gewählte Rotationsmethode ist die schiefwinklige (oblique) Rotation ‚Promax‘. Die schiefwinklige Rotation wird gewählt, da die Konstrukte inhaltlich betrachtet vermutlich nicht vollkommen unkorreliert sind. Sie unterdrückt Beziehungen, die von mehreren Faktoren geteilt werden und untersucht die Variablen auf ihre Beziehung zu ihrem jeweiligen Faktor. Die Promax-Rotationsmethode erzielt für den vorliegenden Datensatz keine komplett verschiedenen, aber doch leicht bessere Faktorergebnisse als die verbreitete orthogonale Varimax-Rotation.

²⁴⁹ Vgl. Hair et al. (2010), S. 672.

²⁵⁰ Vgl. Backhaus et al. (2006), S. 293.

Es wurden sieben Faktoren extrahiert:²⁵¹

1. INT_REL Integration bzgl. Zusammenarbeit/Beziehung
2. COM Wettbewerb zwischen Kanälen
3. PER Leistung/Performance
4. COR Kundenorientierung
5. CON_TYP Funktionale Konflikte zwischen den Kanälen
6. INT_FOR Integration bzgl. Formalisierung
7. INT_COG Integration bzgl. gemeinsamer Ziele/Visionen

Die erklärte **Gesamtvarianz** der sieben Faktoren beträgt **kumuliert 67,501%**.

Mustermatrix^a

	Komponente						
	1	2	3	4	5	6	7
Konstruktname	INT_REL	COM	PER	COR	CON_TYP	INT_FOR	INT_COG
Cronbachs Alpha	,859	,862	,772	,841	,820	,672	,764
INT_REL1 (Häufigkeit)	,836						
INT_REL2 (Häufigkeit)	,864						
INT_REL3r (Nähe)	,805						
INT_REL4r (Nähe)	,769						
INT_COG1 (Ziele, Visionen)							,942
INT_COG2 (Ziele, Visionen)							,815
INT_FOR1 (Koordinationsprozesse)						,666	
INT_FOR2 (Richtlinien)						,774	
INT_FOR4 (Vorgaben)						,803	
CON_TYP4r (funkt. Konflikt)					,893		
CON_TYP5r (funkt. Konflikt)					,870		
CON_TYP6r (funkt. Konflikt)					,705		

²⁵¹ Vgl. Mustermatrix der EFA in Abb. 29.



PER_SYS2 (Leistung System)			,628				
PER_SYS3 (Leistung System)			,762				-,216
PER_MKT2 (Leistung vs. Comp.)			,830				
PER_MKT3 (Leistung vs. Comp.)			,693				
PER_MKT4 (Leistung vs. Comp.)			,741				
COR1 (Kundenorientierung)				,724			
COR2 (Kundenorientierung)				,784			
COR3 (Kundenorientierung)				,862			
COR4 (Kundenorientierung)				,874			
COM1 (Kanalwettbewerb)		,746					
COM2 (Kanalwettbewerb)		,756					
COM3 (Kanalwettbewerb)		,775					
COM4 (Kanalwettbewerb)		,762			-,297		
COM6 (Kanalwettbewerb)		,775					

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Promax mit Kaiser-Normalisierung.

a. Die Rotation ist in 6 Iterationen konvergiert.

Abb. 29: Mustermatrix der EFA und Cronbachs Alpha der extrahierten Faktoren²⁵²

3.2.2 Beurteilung der extrahierten Faktoren und Gründe für den Ausschluss von Indikatoren

In der Analyse ergibt sich eine sehr klare Zuordnung der Indikatoren auf die Faktoren. Die Faktorladungen der sieben ermittelten Faktoren liegen alle über 0,65 und genügen damit der Konvention, nur Faktorladungen >0,5 zu verwenden.²⁵³ Kreuzladungen mit 0,3 und höher können komplett ausgeschlossen werden.

²⁵² Quelle: Eigene Bearbeitung mit SPSS 24. Faktorladungen | <0,2 | wurden für die bessere Lesbarkeit ausgeblendet. Eine Mustermatrix ohne Unterdrückung kleiner Koeffizienten befindet sich im Anhang.

²⁵³ Vgl. Backhaus et al. (2006), S. 331.

In einem iterativen Verfahren kam es zum Ausschluss von ausgewählten Indikatoren. Diese wurden nie rein aufgrund der Faktorladungen vorgenommen, sondern nur auf Basis einer inhaltlichen Prüfung. Gründe warum die Werte einzelner Indikatoren zu abweichenden Ergebnissen führten sind bspw. reverse Codierung der Indikatoren, die zu schlechten Messungen führte, Social Desirability bei Fragen nach Konflikten und im Bereich der Leistung, bspw. die Frage nach Kundenzufriedenheit, die unabhängig von der Leistung des Vertriebssystems zu sehen ist. Im Folgenden findet sich die Beschreibung und Bewertung der Faktoren und ihrer Indikatoren im Detail.

1. INT_REL (Integration durch Zusammenarbeit)

Dieses Konstrukt misst die Integration in Bezug auf die Zusammenarbeit und Beziehungen zwischen den Vertriebskanälen. Es setzt sich zusammen aus der Häufigkeit der Interaktion in der Sach- und persönlichen Ebene (2 Indikatoren) und aus der Nähe der Beziehungen in der Sach- und persönlichen Ebene (2 Indikatoren). Alle vier Indikatoren konnten mit Faktorladungen zwischen 0,769 und 0,864 in das Konstrukt eingehen.

2. COM (Inter-Channel-Wettbewerb)

Dieses Konstrukt misst den Wettbewerb zwischen den Vertriebskanälen. Der Indikator COM5 zur Verbundenheit mit dem eigenen Kanal fällt inhaltlich auf und aus dem Rahmen und wurde deshalb herausgenommen. Die Faktorladungen liegen zwischen 0,746 und 0,775. Der Indikator COM4 hat die höchste Kreuzladung aller Indikatoren mit -0,297 mit dem Konstrukt CON_TYP – inhaltlich ist dies sehr gut nachzuvollziehen, da konfliktäre Vergleiche der Kanäle untereinander abgefragt werden.

3. PER (Leistung)

Dieses Konstrukt stellt die abhängige Variable dar und misst die Leistung / Performance des Vertriebssystems. Die Faktorladungen liegen zwischen 0,628 und 0,803. Die Indikatoren PER_SYS beziehen sich vor allem auf Einschätzungen der Leistung des Vertriebssystems gegenüber den Erwartungen. PER_MKT hat eher den Vergleich mit dem Wettbewerb im Fokus. PER_SYS1 wurde revers erhoben, erzielt dadurch viele abweichende Werte und muss deshalb herausgenommen werden. PER_MKT1 und 5 sind nicht vollkommen reflektiv, d.h. austauschbar mit anderen Performance-Kriterien,



sondern beziehen sich sehr stark auf Kunden- und Marktaspekte und weniger auf die Leistung des Vertriebssystems. Daher werden auch diese Indikatoren herausgenommen.

4. COR (Kundenorientierung)

Dieses Konstrukt beschreibt die Kundenorientierung (Customer Orientation) des Unternehmens (vgl. Kapitel C, Abschnitt 1). Alle Indikatoren konnten mit Faktorladungen zwischen 0,724 und 0,874 beibehalten werden.

5. CON_TYP (Inter-Channel-Konflikt)

Dieses Konstrukt misst funktionale Konflikte zwischen den Kanälen. Bei den Konflikten konnten nur die weniger kritisch formulierten funktionalen Indikatoren beibehalten werden. Die Indikatoren zu dysfunktionalen Konflikten, bei denen kritisch nach Spannungen gefragt wurde, mussten alle herausgenommen werden (CON_TYP1-3). Es ist zu vermuten, dass die kritischen Fragen zu diesen Items trotz sorgfältiger Wortwahl einen Answerer-Bias enthalten, sozial erwünscht zu antworten und den Konflikt nicht direkt einzugestehen. Die Faktorladungen der drei Indikatoren für funktionale Konflikte liegen zwischen 0,705 und 0,893.

6. INT_FOR (Integration durch Formalisierung)

Dieses Konstrukt misst Integration bzgl. Formalisierung, also bspw. das Vorhandensein von Koordinationsprozessen, Richtlinien und Vorgaben. Der einzige revers-codierte Indikator (INT_FOR3) musste ausgeschlossen werden. Auch hier hat die reverse Codierung das Antwortmuster beeinträchtigt. Die drei Indikatoren liegen bei 0,774, 0,803 und der niedrigsten Faktorladung aller Indikatoren mit 0,666.

7. INT_COG (Integration durch gemeinsame Ziele)

Das letzte Konstrukt misst die Integration bzgl. gemeinsamer Ziele und Visionen der Vertriebskanäle, die sogenannte ‚Kognitive Integration‘. Die ursprünglich eingeplanten zwei weiteren Indikatoren zu ‚direkter Kommunikation‘ (INT_COG3 und INT_COG4), die sich auf die strukturelle Integrationsdimension beziehen, haben keine gemeinsame Faktorladung mit den Indikatoren zu Zielen und Visionen ergeben. Das Konstrukt setzt sich daher aus nur noch zwei Indikatoren zusammen mit sehr hohen Faktorladungen von 0,815 und 0,942.

3.2.3 Eignung der Daten (Adequacy)

Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (measure of sampling adequacy, MSA) zeigt die Zusammengehörigkeit der Korrelationsmatrix und kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen.²⁵⁴ Das MSA-Kriterium liegt bei 0,830 und ist damit in der zweitbesten Beurteilung nach Kaiser/Rice (1974) als **MSA $\geq$ 0,8 meritorious (,verdienstvoll‘)** einzustufen und genügt damit den Voraussetzungen für eine Faktorenanalyse (MSA $\geq$ 0,5). Der Bartlett Test auf Sphärizität überprüft, ob die Stichprobe aus einer Grundgesamtheit mit unkorrelierten Variablen stammt²⁵⁵ und setzt normalverteilte Ausgangsdaten wie in Abschnitt 2.1 geprüft voraus. Der Test ist signifikant (vgl. Abb. 30).

KMO- und Bartlett-Test		
Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,830
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	2596,209
	Df	325
	Signifikanz nach Bartlett	,000

Abb. 30: Eignung der Daten im Rahmen der EFA²⁵⁶

Die Kommunalitäten, das Ausmaß zu dem die Varianz der Variablen durch die Faktoren erklärt wird, liegen alle über dem Schwellenwert von $>0,4$ ²⁵⁷ und genügen damit den Anforderungen (der niedrigste Wert als Ausreißer ist PER_SYS2 mit 0,473).

3.2.4 Prüfung der Gütekriterien Reliabilität und Validität

Die Zuverlässigkeit der Messung, die Reliabilität, wird im Rahmen der EFA durch das Maß für die innere Konsistenz der Konstrukte, ‚Cronbachs Alpha‘ ausgedrückt: Ein ‚reliables‘ Set an Indikatoren lädt konsistent auf den gleichen Faktor.

²⁵⁴ Vgl. Backhaus et al. (2006), S. 276. und Kaiser, H.F., Rice J. (1974), S.111ff.

²⁵⁵ Vgl. Dziuban, C.D. und Shirkey, E.C. (1974), S. 358ff.

²⁵⁶ Quelle: Eigene Bearbeitung mit SPSS 24.

²⁵⁷ Vgl. Gaskin (2016), EFA: ‚Communalities‘.



Die Cronbachs Alphas der ermittelten Faktoren sind wie folgt:²⁵⁸

Konstrukt	Cronbachs Alpha
INT_REL	,859
INT_COG	,764
INT_FOR	,672
CON_TYP	,820
PER	,772
COR	,841
COM	,862

Abb. 31: Reliabilität der ermittelten Faktoren²⁵⁹

Alle Konstrukte erfüllen die Faustregel für die Akzeptanz von $\alpha > 0,65$.

Im Allgemeinen steigt der Wert von Cronbachs Alpha mit der Zahl der Indikatoren für den jeweiligen Faktor. Als Ausreißer ist hier das Cronbachs Alpha von INT_FOR mit $\alpha = 0,672$ für die drei dahinterliegenden Indikatoren zu erwähnen. Durch Weglassen des Items INT_FOR 4 (Vorgaben) könnte der Wert auf $\alpha = 0,808$ erhöht werden – allerdings soll dieser Indikator aus inhaltlichen Gründen beibehalten werden.

Die **Validität** der Konstrukte lässt sich anhand der Konvergenzvalidität und der Diskriminanzvalidität beurteilen:

Konvergenzvalidität bezieht sich auf die Korrelation der Indikatoren innerhalb eines Konstrukts, die möglichst hoch sein soll. Messgröße sind hier die Faktorladungen. Die geforderte Höhe hängt von der Größe des Datensets ab – je kleiner das Datenset, desto höher die geforderten Faktorladungen. Ab einer Größe von 200 Datensätzen genügt eine Faktorladung von 0,4.²⁶⁰ Alle Indikatoren haben eine ausreichende Faktorladung, der niedrigste Wert beträgt 0,628 für PER_SYS2. Die durchschnittlichen Faktorladungen pro Konstrukt liegen über 0,75.

²⁵⁸ Vgl. Abb. 31, wie auch bereits in Abb. 29, der Mustermatrix, hinterlegt.

²⁵⁹ Quelle: Eigene Bearbeitung mit SPSS 24.

²⁶⁰ Vgl. Gaskin (2016), EVA: ‚Convergent Validity‘.

Diskriminanzvalidität bezieht sich auf das Ausmaß, zu dem die Faktoren in ihrer Messung unterschiedlich und unkorreliert sind. Dies kann gemessen werden durch die Faktorladungen auf den jeweiligen Hauptfaktor im Vergleich zu möglichen Ladungen auf weitere Faktoren. Es liegen nur zwei Kreuzladungen $>0,2$ vor (vgl. Abb. 29). Der Abstand zwischen Primär- und Sekundärladung ist damit für alle Indikatoren wesentlich höher als die geforderten 0,2.

Eine weitere Messung ergibt sich durch die Korrelationsmatrix der Faktoren, deren Betrag jeweils $<0,7$ sein sollen. Die höchste Korrelation liegt bei -0,494, ist somit unproblematisch (vgl. Abb. 32).

Komponentenkorrelationsmatrix

Komponente	1	2	3	4	5	6	7
1	1,000	-,073	,208	,230	-,358	,248	,318
2	-,073	1,000	-,098	-,397	,341	,025	-,332
3	,208	-,098	1,000	,404	-,326	,302	,370
4	,230	-,397	,404	1,000	-,428	,266	,432
5	-,358	,341	-,326	-,428	1,000	-,274	-,494
6	,248	,025	,302	,266	-,274	1,000	,277
7	,318	-,332	,370	,432	-,494	,277	1,000

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Promax mit Kaiser-Normalisierung.

Abb. 32: Komponentenkorrelationsmatrix²⁶¹

²⁶¹ Quelle: Eigene Bearbeitung mit SPSS 24.



3.3 Konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA)

Die konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA) ist ein Struktur-prüfendes Verfahren. Mit Hilfe der CFA sollen die extrahierten Faktoren bestätigt und hinsichtlich ihrer Eignung für die weitere Analyse geprüft werden. Die CFA wird mit AMOS 24 durchgeführt. Mit 215 Datensätzen ist ein ausreichender Umfang der Stichprobe für diese Analyse gewährleistet. Durch die vorab imputierten Mediane für die spezifischen Erfolgsfaktoren der Indikatoren für Wettbewerb und Kommunikation (vgl. Abschnitt 2.1.3) sind auch die Analysevoraussetzungen für AMOS geschaffen.

3.3.1 Erstellung des Messmodells

Zunächst werden alle reflektiven Indikatorvariablen nach der Modelltheorie geprüft. In einem ersten Schritt werden dazu basierend auf den theoretischen Vorüberlegungen des Studiendesigns latente Variablen pro zu erwartendem Konstrukt erstellt und alle Indikatorvariablen vorab zugeordnet.

Iterativ wird das Modell sukzessive verbessert bis das Modell identifiziert ist. Dazu werden ausgewählte Indikatoren auf Basis inhaltlicher Überlegungen nach und nach entfernt, analog der Beschreibung zur Vorgehensweise bei der EFA. Die gewählten Indikatoren entsprechen schließlich dem Modell der finalen EFA (es wurden dieselben Indikatoren verworfen) und ergeben auch in der CFA in dieser Konstellation den besten Model Fit. Zusätzlich werden an drei Stellen Kovarianzen zwischen den Residualvariablen innerhalb bestehender Konstrukte eingefügt (vgl. Abb. 33).

Die eingefügten Kovarianzen zwischen den Fehlervariablen sind wie folgt:

- E1 von INT_REL1 (Häufigkeit Interaktion bzgl. täglicher Aufgaben) mit E2 von INT_REL2 (Häufigkeit Interaktion auf persönlicher Ebene)
- E1 von INT_REL1 (Häufigkeit Interaktion bzgl. täglicher Aufgaben) mit E4 von INT_REL4 (Enge der Beziehungen)
- E25 von COM4 (ständiger Vergleich der Kanäle untereinander) mit E26 von COM6 (gegenseitiges Übertrumpfen der Kanäle)

Die drei Kovarianzen nebeneinanderliegender Indikatoren lassen sich durch ein ähnliches Antwortverhalten im Rahmen des längeren Fragebogens oder ähnlich

formulierten Fragestellungen erklären. Darüber hinaus gibt es einfache erkennbare inhaltliche Gründe, warum die Fehlervariablen korrelieren können.

Durch die Entfernung der Indikatoren und durch das Einfügen zusätzlicher Kovarianzen (wie beschrieben) lässt sich ein identifiziertes Messmodell mit gutem Model Fit erreichen (vgl. Abb. 33). Die latenten Variablen werden in Ellipsenform dargestellt, die Indikatoren rechteckig. Die Residualvariablen ‚e‘ sind kreisförmig dargestellt. Pfeile symbolisieren die Wirkbeziehungen, doppelte Pfeile stellen Kovarianzen dar.

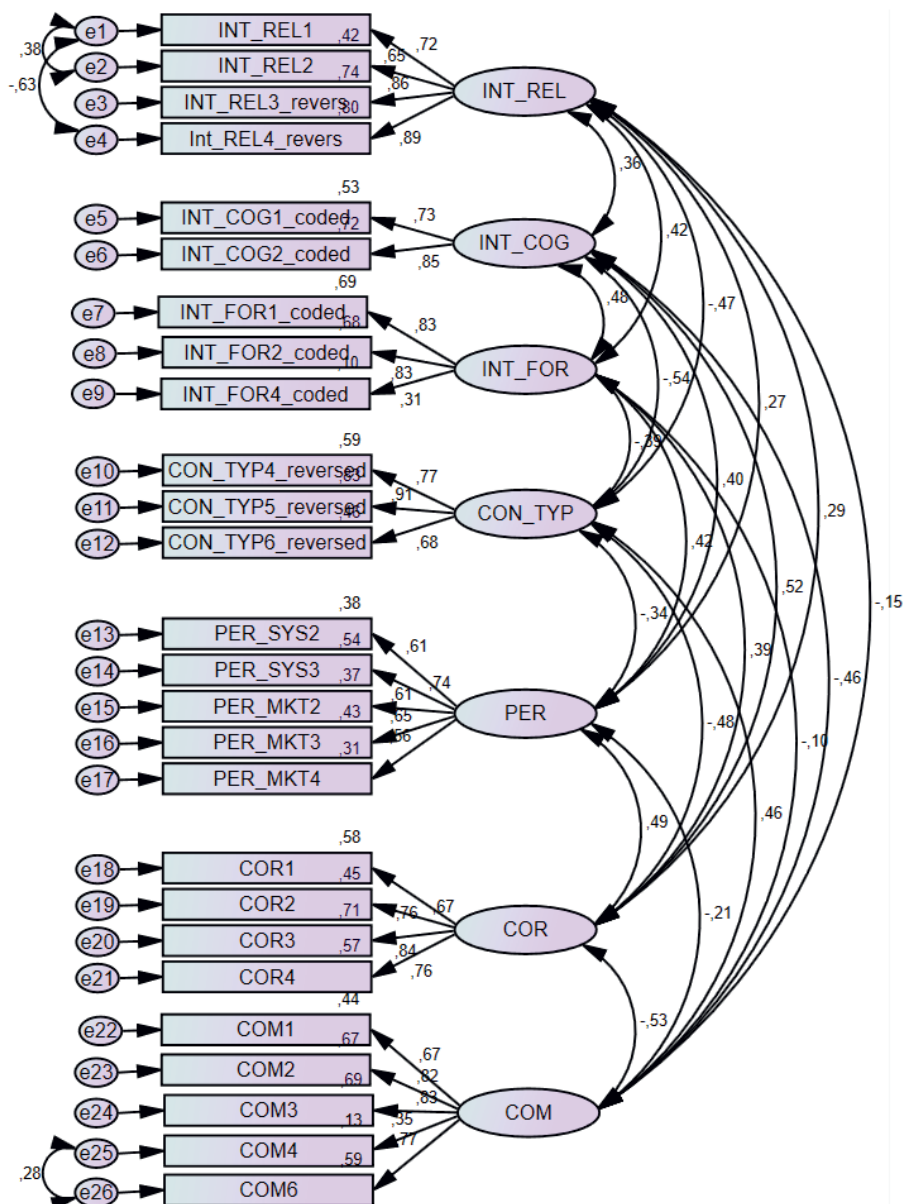


Abb. 33: Messmodell der CFA²⁶²

²⁶² Quelle: Eigene Bearbeitung mit AMOS 24. Eine größere Darstellung sowie die Messwerte im Einzelnen befinden sich im Anhang.



3.3.2 Model Fit

Mit dem sogenannten ‚Model Fit‘ wird überprüft, wie gut das vorgeschlagene Modell, (hier das Modell der Faktorstruktur) die Korrelationen zwischen den Variablen im Datenset erfasst. Um die Güte des Messmodells zu prüfen existiert eine Vielzahl an Maßen. ‚Absoluter Fit Indizes‘ messen die Fähigkeit des Modells, die beobachteten Daten zu reproduzieren. ‚Inkrementeller‘ oder ‚relativer Fit‘ vergleicht das theoretische Modell mit dem Basis- oder Grundmodell, das unkorrelierte Variablen unterstellt. Nach Hooper et al. (2008) sind die in Tabelle 2 aufgeführten Indizes und Schwellenwerte für die Beurteilung des Model Fit gängig und wichtig.²⁶³

Schwellenwert Wert CFA Modell		
Absoluter Fit Indizes		
Chi-Quadrat		384,815
Freiheitsgrade (df)		275
Chi-Quadrat/df	<2:1 bis <3:1	1,399
RMSEA (Root Mean Square Error of Approx.)	<0,07	0,043
SRMR	<0,08	0,065
Inkrementeller Fit Indizes		
NNFI / TLI (Non-normed Fit/Tucker-Lewis Index)	>0,95	0,946
CFI (Comparative Fit Index)	>0,95	0,954

Tab. 2: Model Fit der CFA²⁶⁴

Die Model Fit Indizes entsprechen damit nach Hu/Bentlers ‚Two-Index Presentation Strategy‘ bis auf den CFI allen Anforderungen.²⁶⁵ Der CFI unterschreitet ganz leicht mit 0,954 den Schwellenwert von Hu/Bentler (1999) von 0,96. Allerdings ist der allgemeine Schwellenwert für den CFI nach Hooper et al. (2008) bei 0,95. P-Close für das Modell liegt bei 0,867.

²⁶³ Hooper et al. (2008).

²⁶⁴ Quelle: Eigene Bearbeitung entlang der Empfehlungen von Hooper et al. (2008).

²⁶⁵ Vgl. Hu / Bentler (1999).

3.3.3 Güte des Messmodells der CFA

Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Gütekriterien, die im Folgenden erläutert werden.²⁶⁶

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	COR	INT_REL	INT_COG	INT_FOR	CON_TYP	PER	COM
COR	0,845	0,579	0,283	0,857	0,761						
INT_REL	0,865	0,619	0,220	0,936	0,289	0,787					
INT_COG	0,768	0,625	0,293	0,948	0,525	0,358	0,791				
INT_FOR	0,717	0,490	0,229	0,958	0,386	0,421	0,479	0,700			
CON_TYP	0,835	0,631	0,293	0,968	-0,477	-0,469	-0,541	-0,389	0,794		
PER	0,772	0,407	0,238	0,971	0,488	0,273	0,399	0,425	-0,341	0,638	
COM	0,827	0,505	0,283	0,976	-0,532	-0,147	-0,455	-0,099	0,457	-0,207	0,711

Tab. 3: Güte des Messmodells der CFA²⁶⁷

Die **Composite Reliability** (CR) sollte $>0,7$ sein, was für alle Konstrukte gegeben ist.²⁶⁸

Die **Konvergenzvalidität** wird gemessen durch die durchschnittlich erfasste Varianz (Average Variance Extracted, AVE) und soll im Schnitt pro Konstrukt $>0,5$ betragen (mehr als die Hälfte der Varianz soll erklärt sein). Die Einzelwerte der Indikatoren sind in Tabelle 3 auch ablesbar an den Pfeilen von den latenten Variablen auf die Indikatorvariablen. Die Variablen INT_FOR mit 0,490 und PER mit 0,407 unterschreiten leicht die geforderte Schwelle von $>0,5$. Nach Fornell/Larcker (1981) ist die Konvergenzvalidität der Konstrukte noch gegeben für den Fall, dass $AVE < 0,5$, zugleich aber die CR für die betroffenen Konstrukte $>0,6$ ist²⁶⁹ – dies ist für beide Konstrukte gegeben.

In den Spalten und Zeilen für die Variablen sind die Korrelationen der Variablen untereinander (Inter-Konstrukt-Korrelationen) vermerkt und die Quadratwurzel des AVE auf der Diagonalen fett markiert. Die AVE Quadratwurzeln sollten für **Diskriminanzvalidität** größer sein als die Korrelationen zwischen den Variablen sowie $<0,8$ – beides trifft zu. Als weitere Messgrößen soll die Maximum Shared Variance

²⁶⁶ Für die Schwellenwerte vgl. Hair et al. (2010), S. 654.

²⁶⁷ Quelle: Eigene Bearbeitung mit AMOS 24 und Gaskin (2016), „Validity Master“, Stats Tools Package.

²⁶⁸ Vgl. Hancock/Mueller (2001).

²⁶⁹ Vgl. Fornell/Larckner (1981).



(MSV) kleiner sein als AVE und Maximal Reliability $\text{MaxR(H)} > 0,8$ – beides ist gegeben.

Nach Prüfung der CFA werden die latenten Variablen wie im Modell dargestellt mit Hilfe von AMOS imputiert zur Weiterberechnung für die folgenden Analysen mit SPSS und AMOS.

3.4 Überblick des Messmodells

Nach der konfirmatorischen Faktorenanalyse stehen die Variablen für das Messmodell fest (vgl. Tab. 4). Diese wurden als imputierte Variablen mit in das Datenset aufgenommen und bilden die Basis für die weiteren Analysen.

Beschreibung	Typ	Konstrukt	Indikator
Leistung des Vertriebssystems (Performance)	abhängige Variable	PER	PER_SYS2 PER_SYS3 PER_MKT2 PER_MKT3 PER_MKT4
Funktionale Konflikte zwischen den Kanälen (Inter-Channel Conflict)	abhängige und unabhängige Variable	CON_TYP	CON_TYP4r CON_TYP5r CON_TYP6r
Integration bzgl. Zusammenarbeit / Beziehung (Relationship Integration)	unabhängige Variable	INT_REL	INT_REL1 INT_REL2 INT_REL3r INT_REL4r
Integration bzgl. gemeinsamer Ziele / Visionen (Cognitive Integration)	unabhängige Variable	INT_COG	INT_COG1 INT_COG2
Integration bzgl. Formalisierung (Formalized Integration)	unabhängige Variable	INT_FOR	INT_FOR1 INT_FOR2 INT_FOR4
Kundenorientierung (Customer Orientation)	Mediator	COR	COR1 COR2 COR3 COR4
Wettbewerb zwischen Kanälen (Inter-Channel Competition)	Mediator	COM	COM1 COM2 COM3 COM4 COM6

Tab. 4: Überblick der Variablen auf Basis der reflektiven Konstrukte im Messmodell²⁷⁰

²⁷⁰ Quelle: Eigene Bearbeitung.



3.5 Regressionsanalyse

Im nächsten Schritt gilt es, die Zusammenhänge der Variablen mit Hilfe von Regressionsanalysen auf Basis der Hypothesen zu überprüfen.

Die Regressionsanalyse ermöglicht die Darstellung der Stärke der Zusammenhänge der Variablen. Die kausalen Zusammenhänge wurden bereits durch das Studiendesign festgelegt. Zusätzlich wird die Möglichkeit der Ermittlung idealer Level (ideale Integrationsintensität, Konfliktlevel) diskutiert.

3.5.1 Prüfung der Hypothesen mit der abhängigen Variablen Konflikt

Konflikt ist eine klassische abhängige Variable: Konflikte werden nicht eingeplant und gesteuert, sondern resultieren in der Regel aus dem situativen Kontext. Auf Basis der Überlegungen in Abschnitt 2.2.1 und der Annahme von Feedback-Loops in Anlehnung an Jehn/Mannix (2001), die eine Rückwirkung innerhalb des Untersuchungszeitraums (in der Studie auf das letzte Geschäftsjahr festgelegt) ausschließen, wird der Inter-Channel-Konflikt in dieser Analyse als Resultante verstanden, auf die unterschiedliche Effekte einwirken. Die Wirkung dieser Effekte auf die Konfliktausprägung wird in diesem Abschnitt untersucht.

Prüfung H1: Multichannel-Integration und Inter-Channel-Konflikte

Nachdem im Messmodell drei unterschiedliche Konstrukte zur Messung der Integration vorliegen, ist vor allem der Einzeleffekt der verschiedenen Integrations-Konstrukte auf die abhängigen Variablen interessant. H1 wird daher wie folgt ergänzt:

H1: Der Integrationsgrad eines Vertriebskanals mit anderen Vertriebskanälen im Unternehmen

- ***H1a: in Bezug auf Relationale Integration***
- ***H1b: in Bezug auf Kognitive Integration***
- ***H1c: in Bezug auf Formale Integration***

steht in einer negativen kurvenförmigen Beziehung zum Konfliktniveau zwischen diesem Kanal und den anderen Kanälen (Inter-Channel-Konflikt).

Zunächst werden alle drei definierten Integrations-Konstrukte aus dem Messmodell durch eine Regressionsanalyse jeweils einzeln auf ihren Zusammenhang mit der abhängigen Variablen Inter-Channel-Konflikt (CON_TYP) überprüft. Dabei ergibt sich jeweils für die Konstrukte ein signifikanter negativer Zusammenhang mit der abhängigen Konfliktvariablen.

Prüfung H1a: Relationale Integration und Inter-Channel-Konflikte

Die Prüfung des Zusammenhangs von Relationaler Integration (INT_REL) und Inter-Channel-Konflikten (CON_TYP) ergibt bei der linearen Bivariaten Regression ein R^2 von 0,259 und ein Beta von -0,509 bei einer Signifikanz von 0,000. Eine quadratische Funktion ergibt lediglich eine leichte Verbesserung des R^2 (vgl. Abb. 34).

Modellzusammenfassung und Parameterschätzer

Abhängige Variable: CON_TYP

Gleichung	R-Quadrat	F	Modellzusammenfassung			Parameterschätzer		
			Freiheitsgrade 1	Freiheitsgrade 2	Sig.	Konstante	b1	b2
Linear	,259	74,588	1	213	,000	2,459	-,251	
Quadratisch	,270	39,177	2	212	,000	1,961	,001	-,029

Die unabhängige Variable ist INT_REL.

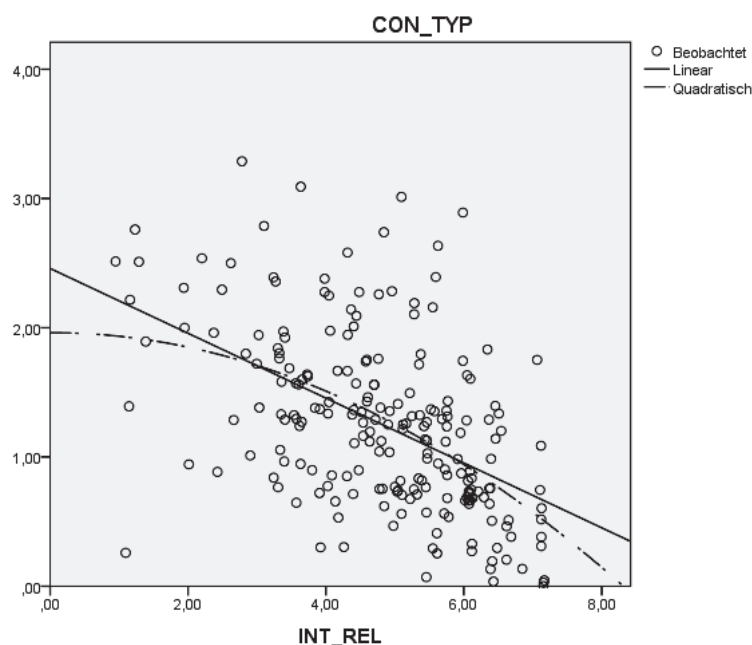


Abb. 34: Zusammenhang zwischen Relationaler Integration und Kanalkonflikten²⁷¹

²⁷¹ Quelle: Eigene Bearbeitung mit SPSS 24.



H1a kann in Bezug auf Relationale Integration bestätigt werden. Es gibt einen direkten, negativen, linearen Effekt von Relationaler Integration auf Inter-Channel-Konflikte.

H1a wird aus der Theorie begründet: Nach der Kontakthypothese reduziert verstärkter Kontakt zwischen sozialen Einheiten das Konfliktniveau. Die Netzwerkforschung bestätigt dies durch ‚Human Interaction Links‘ nach Homans (1950). Demzufolge führt mehr Interaktion zu besserem Klima, wodurch Intergruppenkonflikte reduziert werden. Die Integrationsforschung liefert nach Ruekert/Walker (1987) die Erklärung, dass die Konflikte umso größer sind, je schlechter die Kommunikation. Die Social Identity Theorie liefert schließlich noch die Erklärung, dass durch mehr Verbindungen (Interaktion) das Konfliktniveau das durch Ingroup/Outgroup-Perceptions entstehen kann reduziert wird (Labianca et al. (1998)).

Prüfung H1b: Kognitive Integration und Inter-Channel-Konflikte

Die Überprüfung des Zusammenhangs von Kognitiver Integration (INT_COG) und Inter-Channel-Konflikten (CON_TYP) ergibt bei der linearen Bivariaten Regression ein R^2 von 0,389 und ein Beta von -0,623 bei einer Signifikanz von 0,000. Eine quadratische Funktion ergibt ebenfalls lediglich nur eine leichte Verbesserung des R^2 (vgl. Abb. 35).

H1b kann in Bezug auf Kognitive Integration bestätigt werden. Es gibt einen direkten, negativen, linearen Effekt von Kognitiver Integration auf Inter-Channel-Konflikte.

Die Begründung von H1b folgt damit der Theorie aus der Konfliktforschung von Sherif (1958): Übergeordnete gemeinsame Ziele führen zu niedrigerem Konfliktniveau. Auch aus der Netzwerkforschung kann dieser Zusammenhang begründet werden. Nach Krackhardt/Stern (1988) führt wahrgenommene Unsicherheit zu Konflikten zwischen organisationalen Einheiten. Gemeinsame Ziele und Visionen reduzieren solche wahrgenommenen Unsicherheiten.

Modellzusammenfassung und Parameterschätzer

Abhängige Variable: CON_TYP

Gleichung	R-Quadrat	Modellzusammenfassung				Parameterschätzer			
		F	Freiheitsgrade 1	Freiheitsgrade 2	Sig.	Konstante	b1	b2	
Linear	,389	135,443	1	213	,000	3,095	-,430		
Quadratisch	,402	71,242	2	212	,000	2,330	,004	-,057	

Die unabhängige Variable ist INT_COG.

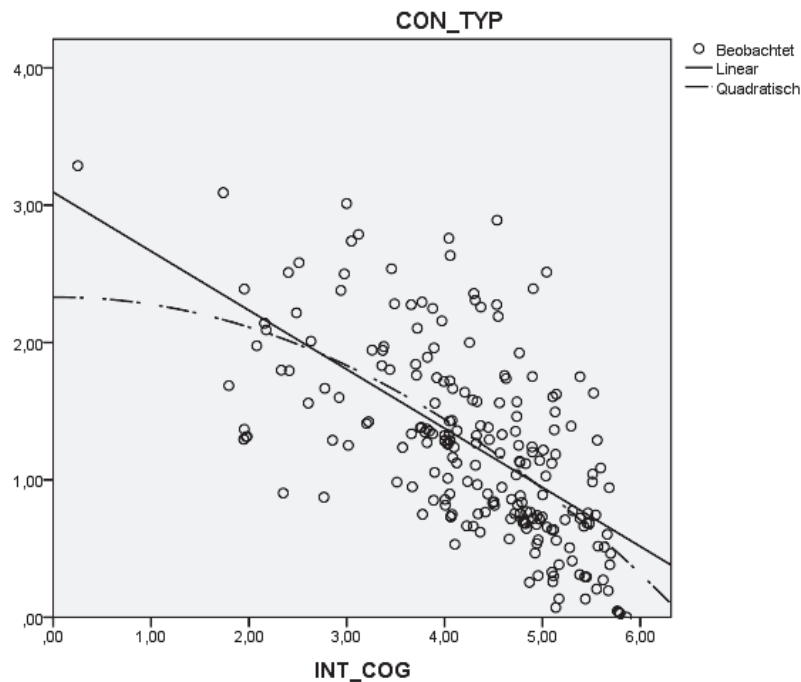


Abb. 35: Zusammenhang zwischen Kognitiver Integration und Kanalkonflikten²⁷²

Prüfung H1c: Formale Integration und Inter-Channel-Konflikte

Die Prüfung des Zusammenhangs von Formaler Integration (INT_FOR) und Inter-Channel-Konflikten (CON_TYP) ergibt bei der linearen Bivariaten Regression ein R^2 von 0,200 und ein Beta von -0,447 bei einer Signifikanz von 0,000 (vgl. Abb. 36).

²⁷² Quelle: Eigene Bearbeitung mit SPSS 24.



Modellzusammenfassung ^b										
Mo- dell	R	R-Qua- drat	Korrig- iertes R- Quadrat	Standard- fehler des Schätzers	Änderung in R- Quadrat	Statistikwerte ändern			Sig. Änderung in F	Durbin- Watson- Statistik
						Änderung in F	df1	df2		
1	,447 ^a	,200	,196	,61247	,200	53,215	1	213	,000	1,948

a. Einflussvariablen: (Konstante), INT_FOR

b. Abhängige Variable: CON_TYP

Abb. 36: Zusammenhang zwischen Integration durch Formalisierung und Kanalkonflikten²⁷³

H1c kann in Bezug auf Integration durch Formalisierung bestätigt werden. Es gibt einen direkten, negativen, linearen Effekt von Formaler Integration auf Inter-Channel-Konflikte.

Die Begründung fußt bspw. in der Netzwerktheorie. Nach Nelson (1989) reduziert die Stärke der Verbindung das Konfliktniveau. Durch Formalisierung können die Verbindungen verstärkt werden, indem Regelmäßigkeit und konkrete Formate etabliert werden.

Prüfung H5: Wettbewerb und Inter-Channel-Konflikte

H5: Wettbewerb zwischen den Vertriebskanälen hat einen positiven, linearen Effekt auf Inter-Channel-Konflikte.

Der Zusammenhang von Kanalwettbewerb (COM) und Inter-Channel-Konflikten (CON_TYP) ergibt bei der linearen Bivariaten Regression ein R^2 von 0,260 und ein Beta von 0,510 bei einer Signifikanz von 0,000 (vgl. Abb. 37).

²⁷³ Quelle: Eigene Bearbeitung mit SPSS 24.

Modellzusammenfassung ^b										
Mo- dell	R	R-Qua- drat	Korrigier- tes R- Quadrat	Standard- fehler des Schätzers	Änderung in R- Quadrat	Statistikwerte ändern			Sig. Änderung in F	Durbin- Watson- Statistik
						Änderung in F	df1	df2		
1	,510 ^a	,260	,257	,58888	,260	74,965	1	213	,000	2,138

a. Einflussvariablen: (Konstante), COM

b. Abhängige Variable: CON_TYP

Abb. 37: Zusammenhang zwischen Kanalwettbewerb und Kanalkonflikten²⁷⁴

H5 kann bestätigt werden. Es gibt einen direkten, positiven, linearen Effekt von Kanalwettbewerb auf Inter-Channel-Konflikte.

Dieser positive lineare Zusammenhang bedeutet im übertragenen Sinne eine negative Wirkung: Mehr Wettbewerb zwischen den Kanälen verstärkt wie zu erwarten den Konflikt zwischen den Kanälen.

Tabelle 5 fasst die Ergebnisse der Bivariaten Regressionen mit der abhängigen Variablen Konflikt (CON_TYP) noch einmal zusammen.

Unabh. Variable	R ²	Standardfehler	Beta	T-Wert	Signifikanz
INT_REL	0,259	0,029	-0,509	-11,638	0,000
INT_COG	0,389	0,037	-0,623	-8,636	0,000
INT_FOR	0,200	0,034	-0,447	-7,295	0,000
COM	0,260	0,044	0,510	8,658	0,000

Tab. 5: Koeffizienten Bivariate Regressionen mit der abhängigen Variablen Konflikt²⁷⁵

²⁷⁴ Quelle: Eigene Bearbeitung mit SPSS 24.

²⁷⁵ Quelle: Eigene Bearbeitung mit SPSS 24.



Prüfung gemeinsamer Effekte auf Kanalkonflikte mit Multipler Regression

Im Unternehmenskontext interessiert die übergreifenden Betrachtung und gemeinsame Wirkung von Relationaler (INT_REL) und Kognitiver (INT_COG) Integration sowie Kanalwettbewerb (COM) auf die abhängige Variable Inter-Channel-Konflikt (CON_TYP). Diese wird mit multipler Regression geprüft. Es resultiert ein R^2 von 0,522 und ein Beta von -0,348 für INT_COG, -0,323 für INT_REL und 0,275 für COM (vgl. Abb. 38). Alle genannten Beziehungen sind hochsignifikant. Somit kann davon ausgegangen werden, dass der vermutete Zusammenhang entsprechend in der Grundgesamtheit vorliegt. Ein Effekt für Formale Integration auf Multichannel-Konflikte ist in der geprüften multiplen Regression nicht signifikant und entfällt.

Modellzusammenfassung^b

Mo- dell	R	R- Quadrat	Korrig- iertes R- Quadrat	Standard- fehler des Schätzers	Statistikwerte ändern				Sig. Änderung in F	Durbin- Watson- Statistik
					Änderung in R-Quadrat	Änderun g in F	df1	df2		
1	,722 ^a	,522	,515	,47582	,522	76,690	3	211	,000	2,084

a. Einflussvariablen: (Konstante), COM, INT_REL, INT_COG

b. Abhängige Variable: CON_TYP

Koeffizienten^a

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standar- disierte Koeff.			95,0% Konfidenzinter- valle für B		Korrelationen			Kollinearitäts statistik				
	Regressi onskoeffi zientB	Stan dardf ehler				Beta	T	Sig.	Unter- grenze	Ober- grenze	Null- ter Ord- nung	Parti ell	Teil	Toler- anz	VIF
1 (Konstante)	2,580	,238		10,857	,000	2,112	3,049								
INT_COG	-,240	,042	-,348	-5,736	,000	-,322	-,157	-,623	-,367	-,273	,618	1,619			
INT_REL	-,159	,026	-,323	-6,193	,000	-,210	-,109	-,509	-,392	-,295	,831	1,203			
COM	,207	,042	,275	4,899	,000	,124	,291	,510	,320	,233	,720	1,388			

a. Abhängige Variable: CON_TYP

Abb. 38: Multiple Regression mit der abhängigen Variablen Kanalkonflikt²⁷⁶

²⁷⁶ Quelle: Eigene Bearbeitung mit SPSS 24.

Das **Bestimmtheitsmaß R^2 für Inter-Channel-Konflikt** ist mit **0,522** sehr hoch: Insgesamt kann mehr als die Hälfte (52%) der Varianz durch die lineare Regression erklärt werden. Der nicht erklärte Teil der Varianz bietet Raum für weitere Erklärungsmöglichkeiten für die Ausprägung der abhängigen Konfliktvariablen, die nicht im Rahmen dieses Modells erfasst wurden.

3.5.2 Prüfung der Hypothesen mit der abhängigen Variablen Leistung

Nun wird der Zusammenhang der etablierten Variablen im Messmodell mit der Leistung (PER) untersucht. Leistung ist eine klassische abhängige Variable, da sie sich als Ergebnis aus allen relevanten Unternehmensparametern ergibt. Sie kann Rückwirkungen haben bspw. auf die Motivation oder Entlohnung. In Bezug auf Organisationsaspekte wie die Integration ist sie klar kausal resultierend zu werten (vgl. auch die Überlegungen in Abschnitt 2.2.2).

Die Ergebnisse der Messung der direkten Effekte durch lineare, jeweils Bivariate Regression auf die abhängige Leistungsvariable PER sind in Tabelle 6 dargestellt.

Unabh. Variable	R^2	Standardfehler	Beta	T-Wert	Signifikanz
INT_REL	0,098	0,020	0,313	4,813	0,000
INT_COG	0,234	0,025	0,484	8,069	0,000
INT_FOR	0,256	0,020	0,506	8,561	0,000
COR	0,323	0,035	0,568	10,073	0,000
CON_TYP	0,161	0,038	-0,401	-6,388	0,000

Tab. 6: Koeffizienten Bivariate Regressionen mit der abhängigen Variablen Leistung²⁷⁷

Die direkte Wirkung des Wettbewerbs (COM) auf die Leistung ist mit einem R^2 von nur 0,062 zu vernachlässigen.

²⁷⁷ Quelle: Eigene Bearbeitung mit SPSS 24.



Prüfung H2: Grad der Integration auf die Leistung

An dieser Stelle sollen die Einzeleffekte der verschiedenen Integrations-Konstrukte auf die abhängige Leistungsvariable untersucht werden. H2 wird daher wie folgt ergänzt:

H2: Der Integrationsgrad eines Vertriebskanals mit anderen Vertriebskanälen im Unternehmen

- ***H2a: in Bezug auf Relationale Integration***
- ***H2b: in Bezug auf Kognitive Integration***
- ***H2c: in Bezug auf Formale Integration***

steht in einer positiven kurvenförmigen Beziehung zur Kanalperformance und zur Marktperformance.

Jeweils einzeln betrachtet lässt sich für die Integrationsvariablen ein linearer, positiver Effekt auf die Leistung nachweisen (vgl. Tab. 6). Der Wert für die Relationale Integration ist allerdings sehr schwach ausgeprägt.

H2a kann in Bezug auf Relationale Integration nur sehr schwach bestätigt werden.

H2b kann in Bezug auf Kognitive Integration und H2c in Bezug auf Formale Integration bestätigt werden. Es gibt einen direkten, positiven, linearen Effekt von Kognitiver Integration und Integration durch Formalisierung auf die Leistung.

Ein zusätzlich geprüfter quadratischer Zusammenhang für einen U-förmigen Verlauf wie bspw. bei Lechner et al. (2010) lässt sich für alle Integrationsvariablen nicht nachweisen. Lechner et al. (2010) hatten für die von ihnen gemessene kognitive Dimension im Zusammenhang mit der Leistung einen positiv linearen Zusammenhang nachgewiesen, der sich hier bestätigt. Die Ergebnisse reihen sich somit ein in die nachgewiesenen positiv linearen Zusammenhänge ähnlicher Konstrukte mit der Leistung, bspw. von Berger/Lee/Weinberg (2006) (eine stärkere Integration ist mit höherer Profitabilität verbunden) und Homburg/Jensen (2007) (eine höhere Qualität der Kooperation verbessert die Performance der Geschäftseinheit).

Prüfung H6a: Kundenorientierung und Leistung

H6a: Kundenorientierung hat einen positiven, linearen Effekt auf die Leistung.

Kundenorientierung hat einen starken Effekt auf die Leistung. Das **Bestimmtheitsmaß R^2** ist mit **0,323** sehr gut: Insgesamt kann knapp ein Drittel (32%) der Varianz durch die lineare Regression erklärt werden. Das Beta beträgt 0,568 bei einer Signifikanz von 0,000 (vgl. Tab. 6).

H6a kann bestätigt werden. Kundenorientierung hat einen positiven, linearen (also verstärkenden) Effekt auf die Leistung.

3.5.3 Zusammenhang zwischen Kanalkonflikten und Leistung

Im vorliegenden Messmodell gibt es zwei abhängige Variablen: Leistung und Kanalkonflikte. Gemäß den Überlegungen in Abschnitt 2.2.3 wird ein kausaler Zusammenhang von Konflikten auf Leistung unterstellt. Grundlage der Kausalität ist die Annahme von Feedback-Loops nach Jehn/Mannix (2001): Trägheit der Rückwirkung auf Konflikte schließt einen umgekehrten Kausalzusammenhang im Untersuchungszeitraum²⁷⁸ aus.

Prüfung H4: Kanalkonflikte und Leistung

H4: Je höher das Kanalkonfliktniveau, desto kleiner die Leistung.

Inter-Channel-Konflikt hat einen linearen negativen Effekt auf die Leistung mit einem **R^2** von **0,161**, das heißt 16% der Varianz kann durch die lineare Regression erklärt werden. Das Beta beträgt -0,401 bei einer Signifikanz von 0,000 (vgl. Tab. 6).

²⁷⁸ Untersuchungszeitraum ist im Studiendesign festgelegt auf ein Geschäftsjahr. Die Beantworter wurden gebeten den gesamten Fragebogen mit Bezug auf das vergangene Geschäftsjahr zu beantworten.



Nachgewiesen ist damit der Zusammenhang: Je stärker die Konflikte, desto niedriger die Leistung.

H4 kann bestätigt werden. Inter-Channel-Konflikt hat einen negativen, linearen Effekt auf die Leistung.

Dieses Ergebnis schließt sich damit der Forschung von Webb/Hogan (2002) an, dass Konflikte negative Auswirkungen auf die Leistung haben. Nach Jehn (1995) ist zu vermuten, dass der negative Effekt stärker wäre bei dysfunktionalen Konflikten. Hier wurden ausschließlich die funktionalen Konflikte überprüft.

Kast/Rosenzweig (1985) und Nelson (1989) weisen einen U-förmigen Zusammenhang nach. Wie in Abb. 39 zu erkennen lässt sich zwischen Performance und Konflikt ein leicht quadratischer Verlauf darstellen, dessen R^2 sich mit 0,163 nur unwesentlich von der linearen Regression unterscheidet. **Hierbei gibt es allerdings kein ideales Konfliktlevel in Bezug auf die gemessenen Konflikte: Mehr Konflikt hängt für die vorliegende Stichprobe immer mit weniger Leistung zusammen.**

Dies ist bemerkenswert, wenn man bedenkt, dass es sich bei den hier dargestellten Inter-Channel-Konflikten um funktionale Konflikte handelt, die nach Jehn (1995) bei schwacher Ausprägung durchaus auch eine positive Wirkung haben können.

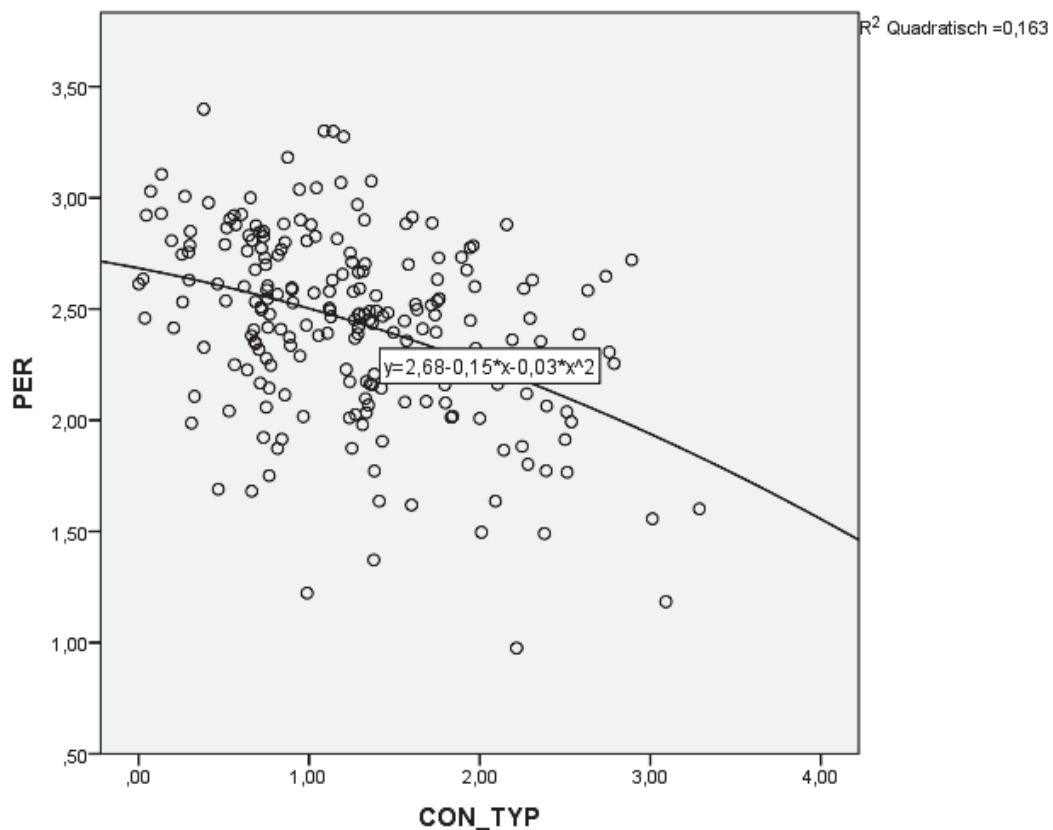


Abb. 39: Zusammenhang von Kanalkonflikten mit der abhängigen Variablen Leistung²⁷⁹

Grad der Integration als Zielproportionalität von Leistung und Konflikt

Um aus Praxissicht Hinweise aus der Forschung zu erhalten, was der anzustrebende Grad der Integration ist, gilt es die Auswirkungen des Integrationsgrades auf die beiden abhängigen Variablen Leistung und Kanalkonflikte zu vergleichen.

Als **Grad der Multichannel-Integration** kann unter Annahme der Gleichgewichtung aller drei Integrationsdimensionen eine Kombination aus den drei ermittelten Integrationsvariablen ermittelt werden. Dazu wurde eine Variable INT_ALL erstellt: $INT_ALL = (INT_FOR + INT_COG + INT_REL)/3$.

Der Zusammenhang der jeweils Bivariaten Regression mit der unabhängigen Variablen INT_ALL (Grad der Integration) als Koeffizient ist in Tabelle 7 dargestellt.

²⁷⁹ Quelle: Eigene Bearbeitung mit SPSS 24.



Abh. Variable	R ²	Standardfehler	Beta	T-Wert	Signifikanz
PER	0,277	0,025	0,527	9,042	0,000
CON_TYP	0,412	0,037	-0,642	-12,218	0,000

Tab. 7: Koeffizienten für INT_ALL bei jeweils Bivariater Regression mit den abhängigen Variablen PER und CON_TYP²⁸⁰

Der Grad der Integration hat einen direkten, positiven, linearen Effekt auf die Leistung (Beta= 0,527) und einen direkten, negativen, linearen Effekt auf Multichannel-Konflikte (Beta= -0,642). Abbildung 40 zeigt die Regressionsgeraden der abhängigen Variablen mit dem ermittelten Grad der Integration (X-Achse: Grad der Integration dargestellt durch INT_ALL; Y-Achse: Leistung PER (grün), Kanalkonflikte CON_TYP (blau)).

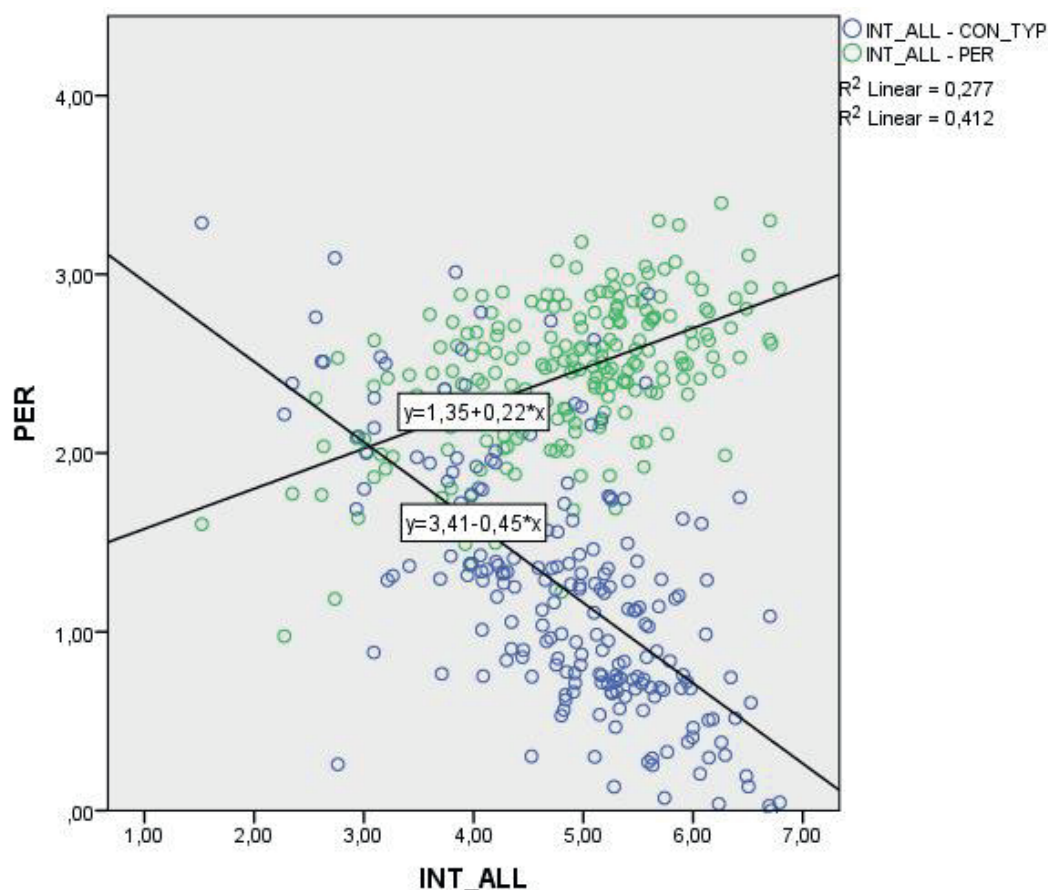


Abb. 40: Integrationsgrad: Zielproportionalität von Leistung und Kanalkonflikten²⁸¹

²⁸⁰ Quelle: Eigene Bearbeitung mit SPSS 24.

²⁸¹ Quelle: Eigene Bearbeitung mit SPSS 24. Bei einem Einzelvergleich der Integrationsdimensionen mit den abhängigen Variablen ist das Bild vergleichbar (Einzelschaubilder siehe Anhang).



Die Zusammenhänge sind sehr deutlich mit einem starken R^2 belegt. Kernerkenntnisse in Bezug auf den Grad der Integration sind:

- Je höher der Grad der Integration, desto höher die Leistung ($R^2 = 0,277$)
- Je höher der Grad der Integration, desto niedriger das Konfliktniveau ($R^2 = 0,412$)

Folglich gibt es eine **Zielproportionalität von Leistung und Kanalkonflikten in Bezug auf den Grad der Integration**: Je höher der Grad der Integration, desto mehr steigt die Leistung und desto mehr sinkt das Konfliktniveau.

Prüfung H3: Cross-Channel Integration und Leistung

H3: *Je stärker die Cross-Channel-Integration aus Kundensicht, desto höher die Leistung.*

Auf Basis der Erhebung zur Kanalwechselemöglichkeit wird eine Variable erstellt, die den Grad der Integration aus Kundensicht widerspiegeln soll.

$$\text{INT_CUS} = (\text{INT_CUS1} + \text{INT_CUS2} + \text{INT_CUS3})/3$$

Je höher der Wert der Variablen, desto größer die Kanalwechselemöglichkeit aus Kundensicht. Diese Variable hat einige Schwächen: Sie basiert im Vergleich zu den reflektiv errechneten Variablen im Messmodell aus formativen Indikatoren. Darüber hinaus zeigte sich in der Häufigkeitsauswertung in Abschnitt 2.2.4, dass die Unternehmen grundsätzlich ein Minimum an Kanalwechselemöglichkeiten anbieten. Daher lässt sich kein positiver Zusammenhang mit der Leistung auf Basis der erhobenen Daten nachweisen.

H3 kann auf Basis der vorliegenden Stichprobe nicht geprüft werden.



Multiple Regression: Formale Integration und Kundenorientierung mit Leistung

Die Variable INT_REL ist in der multiplen Regression mit den beiden anderen Integrationsvariablen nicht mehr signifikant. Die Signifikanz für INT_COG und CON_TYP entfällt, sobald das Konstrukt Kundenorientierung (COR) mit aufgenommen wird. Diese Thematik wird in der Analyse zum Strukturgleichungsmodell in Abschnitt 3.6.1 näher untersucht.

Mit INT_FOR und COR gemeinsam lässt sich ein sehr hohes **R² für die Leistung** erreichen mit **0,402**: Insgesamt kann 40% der Varianz durch die lineare Regression erklärt werden (vgl. Abb. 41).

Modellzusammenfassung^b

Mo- dell	R	R- Quadrat	Korrig- iertes R- Quadrat	Standard- fehler des Schätzers	Statistikwerte ändern				Sig. Änderung in F	Durbin- Watson- Statistik
					Änderung in R-Quadrat	Änder- ung in F	df1	df2		
1	,634 ^a	,403	,397	,32291	,403	71,421	2	212	,000	1,888

a. Einflussvariablen: (Konstante), COR, INT_FOR

b. Abhängige Variable: PER

Koeffizienten^a

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standar- disierte Koeff.	Beta	T	Sig.	95,0% Konfidenzinter- valle für B		Korrelationen			Kollinearitäts statistik	
	Regre ssions koeffizi entB	Standar dfehler					Unter- grenze	Ober- grenze	Null- ter Ordn ung	Parti ell	Teil	Tole- ranz	VIF
1 (Konstante)	,947	,126			7,497	,000	,698	1,196					
INT_FOR	,106	,020	,316	5,324	,000	,067	,145	,506	,343	,283	,802	1,247	
COR	,267	,037	,428	7,211	,000	,194	,340	,568	,444	,383	,802	1,247	

a. Abhängige Variable: PER

Abb. 41: Multiple Regression mit der abhängigen Variablen Leistung²⁸²

²⁸² Quelle: Eigene Bearbeitung mit SPSS 24.

3.5.4 Prüfung auf direkte Effekte auf die Kundenorientierung

Neben den oben geprüften aus der Theorie abgeleiteten Hypothesen soll die Kundenorientierung noch als abhängige Variable geprüft werden.

Prüfung abhängige Variable Kundenorientierung (COR)

Bei der Prüfung durch Bivariate Regression ergibt sich, dass Kognitive Integration einen starken, positiven, linearen Effekt auf die Kundenorientierung hat (vgl. Tab. 8). Gemeinsame Ziele und Visionen beeinflussen die Kundenorientierung eines Unternehmens positiv. Es kann interpretiert werden, dass eine gemeinsame Zielsetzung den Kunden im Fokus hat und dadurch die Kundenorientierung insgesamt verbessert wird.

Ein weiterer Effekt, der nachgewiesen werden kann, ist der negative, lineare Effekt der Kanalkonflikte auf die Kundenorientierung. Es ist zu vermuten, dass durch Inter-Channel-Konflikte der Fokus des Vertriebs stark nach innen statt nach außen zum Kunden gerichtet ist.

Abh. Variable	Unabh. Variable	R ²	Standardfehler	Beta	T-Wert	Signifikanz
COR	INT_COG	0,374	0,036	0,612	11,287	0,000
COR	CON_TYP	0,289	0,056	-0,537	-9,297	0,000

Tab. 8: Bivariate Regression mit der abhängigen Variablen Kundenorientierung²⁸³

²⁸³ Quelle: Eigene Bearbeitung mit SPSS 24.



3.5.5 Güteprüfung aller aufgeführten Regressionsanalysen

Alle beschriebenen Regressionen wurden neben ihrer Wirkung auch noch auf ihre Güte hin geprüft.

Die Histogramme zur Normalverteilung zeigen keine Auffälligkeiten. Die Scatterplots der untersuchten Regressionen zeigen keinen systematischen Zusammenhang, daher kann von einer linearen Beziehung zwischen den unabhängigen Variablen und der abhängigen Variablen ausgegangen werden. Die Streuung um die Nulllinie bleibt jeweils ungefähr gleich, daher kann auch die Annahme gleicher Varianzen der Residuen, der Homoskedastizität, jeweils durch den Scatterplot bestätigt werden. Die T-Werte der Regressionskoeffizienten ermöglichen einen Signifikanztest auf Mittelwertunterschiede (t-Test). Die Beträge sind alle deutlich > 2 und somit akzeptabel.

Multivariate Regressionsanalysen: Die Prüfung auf Multikollinearität erfolgt über den Variable Inflation Factor (VIF) für jede unabhängige Variable. Der Wert ist jeweils < 3 , daher liegt auch nach einer Prüfung der Kollinearitätsmatrix keine relevante Multikollinearität vor. Ebenso liegt auf Basis der Durban-Watson Statistik keine Autokorrelation vor (Werte ungleich 1).

Test auf Signifikanz: Lassen sich die Zusammenhänge verallgemeinern? Die Varianzanalyse (ANOVA) für alle untersuchten Konstellationen ergab eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 0: Es besteht ein Zusammenhang zwischen den erklärenden und der abhängigen Variablen.

3.6 Strukturgleichungsmodell (SEM)

Nach Backhaus et al. (2006) ermöglichen Strukturgleichungsmodelle (SEMs) ein hypothesenprüfendes, statistisches Verfahren mit konfirmatorischem Charakter, das es ermöglicht kausale Beziehungen zwischen mehreren latenten, nicht beobachtbaren Variablen gleichzeitig zu überprüfen.²⁸⁴ Neben vorgenommenen Einzelprüfungen der bilateralen Zusammenhänge zwischen den ermittelten Konstrukten in Abschnitt 3.5 bietet sich durch ein SEM die Möglichkeit, die Hypothesen zu den linearen Zusammenhängen der latenten Variablen in einem Gesamtmodell zu prüfen und zu bestätigen und dabei direkte und indirekte Effekte zu analysieren. Die Ergebnisse des SEM spiegeln die Ergebnisse der vorhergehenden Regressionsanalysen und liefern zusätzliche Erkenntnisse der Zusammenhänge und Mediation einzelner Variablen.

Da es sich hierbei um ein konfirmatorisches, Struktur prüfendes Vorgehen handelt erfolgt die Analyse mit AMOS 24. Die Analysevoraussetzungen sind gegeben: Es handelt sich um eine Analyse linearer Zusammenhänge, die Stichprobe erfüllt mit 215 Datensätzen den Mindestumfang und es gibt mehr Informationen als zu schätzende Parameter, damit das Modell identifiziert sein kann.²⁸⁵

Es wird zunächst unterschieden in das Messmodell und in das Strukturmodell (vgl. Abb. 42).

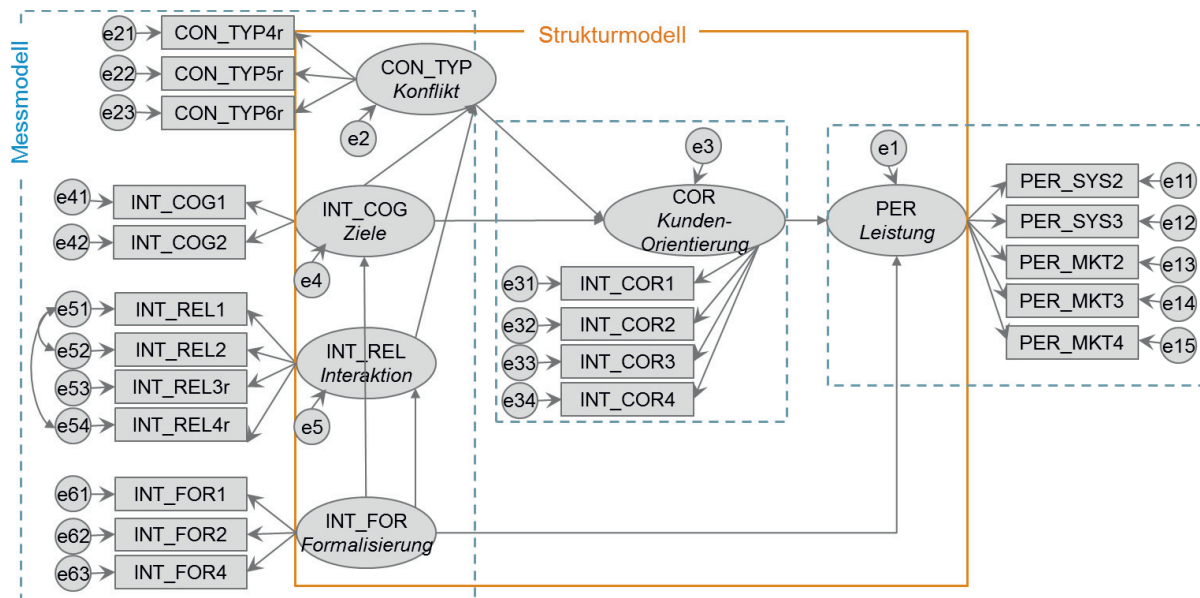


Abb. 42: Messmodell und Strukturmodell des SEM²⁸⁶

²⁸⁴ Vgl. Backhaus et al. (2006), S. 338.

²⁸⁵ Die Ratio des Stichprobenumfangs zu den zu schätzenden Parametern rangiert von 5:1 bis 20:1. Ein realistischer Wert ist nach Kline (2005) 10:1, was im vorliegenden Fall 21 Schätzparameter erlauben würde.

²⁸⁶ Quelle: Eigene Bearbeitung.



Das **Messmodell** bildet wie in Abschnitt 3.3 im Rahmen der CFA zusammenfassend dargestellt die Zusammenhänge zwischen den Indikatoren und ihren Fehlervariablen mit den latenten, nicht beobachtbaren Variablen ab. Das **Strukturmodell** hingegen untersucht die kausalen Zusammenhänge zwischen den latenten Variablen untereinander.

Zur Erstellung des Strukturmodells können die im Rahmen der CFA imputierten Faktoren in AMOS als latente Variablen in einem übersichtlichen Pfadmodell dargestellt werden, ohne die Indikatoren erneut abzubilden. Die Erstellung eines ersten Strukturmodells folgt dabei den Vorüberlegungen auf Basis der Theorie und der Hypothesen und nutzt auch die Erkenntnisse aus den Regressionsanalysen.

3.6.1 Modellformulierung des Strukturmodells

Zunächst werden die auf Basis der Theorie unterstellten Haupteffekte dargestellt und geprüft (vgl. Abb. 43):

- Alle Integrationsvariablen haben Auswirkungen auf die Leistung (PER)
- Alle Integrationsvariablen haben Auswirkungen auf Konflikte (CON_TYP)
- Konflikte (CON_TYP) haben Auswirkungen auf die Leistung (PER)

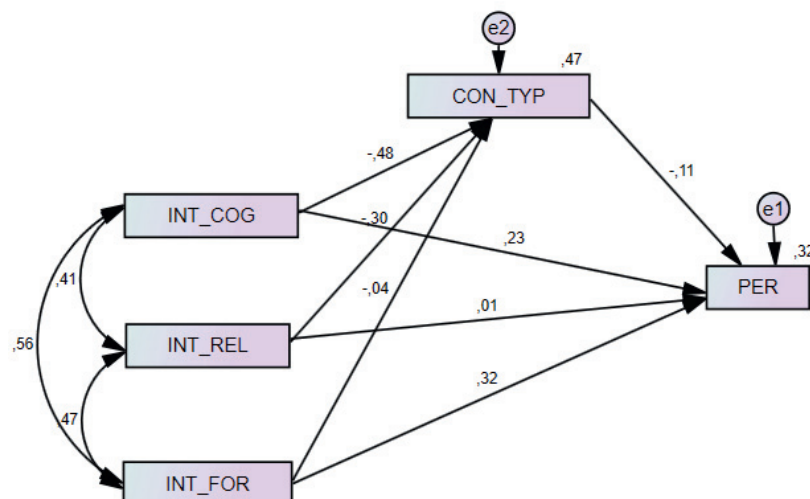


Abb. 43: Initiales Strukturmodell des SEM²⁸⁷

Bei diesem ersten Modell entsteht kein akzeptabler Model Fit. Das Modell wird entsprechend iterativ verbessert, um einen guten Model Fit zu erreichen. Wie bereits in

²⁸⁷ Quelle: Eigene Bearbeitung mit AMOS 24.

der Regressionsanalyse festgestellt, ist der direkte Effekt von INT_REL auf PER schwach ausgeprägt und wird daher herausgenommen. Ebenso der direkte Effekt von INT_FOR auf CON_TYP. Zusätzlich werden auch die Variablen Kundenorientierung (COR) und Wettbewerb (COM) als Mediatorvariablen des Messmodells getestet:

- COR hatte in der multiplen Regressionsanalyse gemeinsam mit INT_FOR die größten Effekte auf PER.
- COM hatte bei der multiplen Regressionsanalyse gemeinsam mit INT_COG und INT_REL signifikante Effekte auf CON_TYP.

In der iterativen Analyse kommt es zu folgenden Modellanpassungen:

- Die Wirkung von INT_FOR auf CON_TYP ist indirekter Natur. INT_FOR wirkt fast ausschließlich über INT_COG und INT_REL auf CON_TYP.
- Die Wirkung von INT_COG wirkt zum größten Teil über COR als Mediator. COR wirkt auch als Mediator von CON_TYP auf PER.
- Auf die Variable COM als Mediator musste verzichtet werden, um die besten Gütekriterien zu erreichen. Die verstärkende Wirkung, die COM auf CON_TYP in Vormodellen gezeigt hat, entfällt damit – es ändert sich dadurch nichts am finalen Strukturmodell.

Ein sehr guter Model Fit wird erreicht mit dem Modell in Abbildung 44.

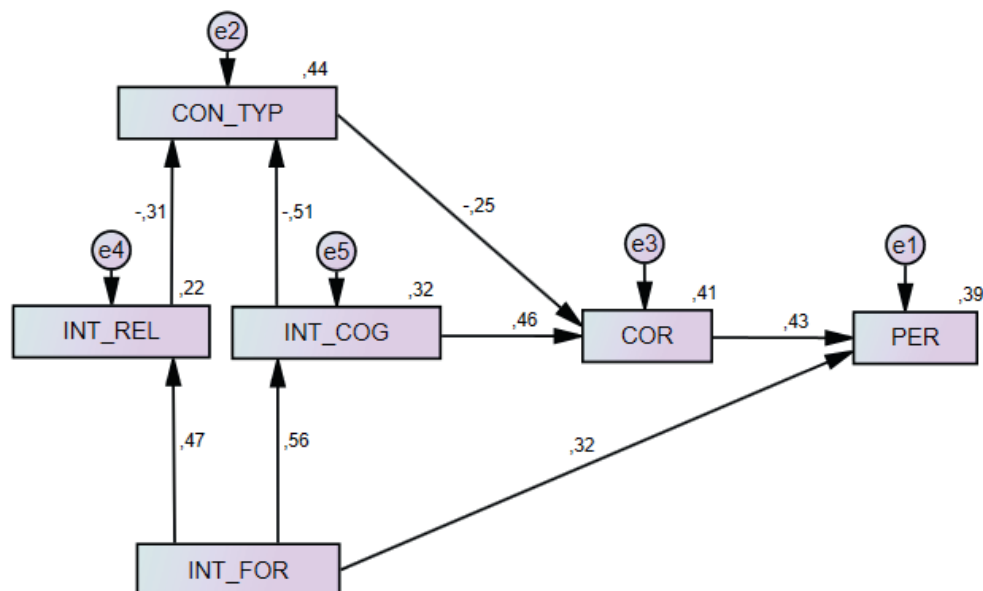


Abb. 44: Finales Strukturmodell des SEM²⁸⁸

²⁸⁸ Quelle: Eigene Bearbeitung mit AMOS 24.



In den folgenden Abschnitten werden die Gütemaße und die Effekte des Strukturmodells analysiert, im Anschluss kommt es zu einer inhaltlichen Modellinterpretation.

3.6.2 Strukturgleichungsmodell: Ergebnis und Gütemaße

Für die Bewertung der Güte des SEM gibt es den globalen Gütetest für das Gesamtmodell, den bereits in der CFA vorgestellten ‚Model Fit‘. Für ein Modell mit gutem Model Fit können in einer weitergehenden Prüfung lokalere Gütetests herangezogen werden. Im ersten Schritt das Bestimmtheitsmaß R^2 für die abhängigen Variablen. Für lokale Zusammenhänge dann der sogenannte P-Wert.

Model Fit des SEM

Hier gelten die gleichen Gütemaße und Schwellenwerte, die bereits bei der CFA Anwendung fanden. In Tabelle 9 sind die wesentlichen Werte abgebildet. Es ergibt sich ein **sehr guter Model Fit der absoluten und relativen Fit Indizes** entlang aller Gütekriterien.

	Schwellenwert	Wert SEM Modell
Absoluter Fit Indizes		
Chi-Quadrat		13,513
Freiheitsgrade (df)		7
Chi-Quadrat/df	<2:1 bis <3:1	1,930
RMSEA (Root Mean Square Error of Approx.)	<0,07	0,066
SRMR	<0,08	0,0473
Inkrementeller Fit Indizes		
NNFI / TLI (Non-normed Fit/Tucker-Lewis Index)	>0,95	0,972
CFI (Comparative Fit Index)	>0,95	0,987

Tab. 9: Model Fit des SEM²⁸⁹

Güte des Messmodells des SEM

Mit einer Analyse von Cooks Distanzen wurden die imputierten Variablen auf Ausreißer geprüft. Alle Werte lagen im normalen Bereich, das heißt es liegen keine Ausreißer vor die zu einem Fallausschluss führen sollten.

²⁸⁹ Quelle: Eigene Bearbeitung entlang der Empfehlungen von Hooper et al. (2008). Die weiteren Gütewerte sind im Gesamtüberblick im Anhang.

3.6.3 R-Quadrat der Variablen

Das Bestimmtheitsmaß R-Quadrat (R^2) gibt auch im SEM-Kontext an, welcher Teil der Varianz der jeweiligen abhängigen Variablen von den unabhängigen Variablen erklärt wird. Eine Übersicht der R^2 der Modellvariablen findet sich in Abbildung 45. Diese sind ebenfalls in der Übersicht des finalen SEM (Abb. 44). jeweils rechts oben an den Modellvariablen ablesbar.

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
INT_REL	,223
INT_COG	,316
CON_TYP	,443
COR	,406
PER	,388

Abb. 45: R^2 der Variablen des SEM²⁹⁰

Angesichts der Tatsache, dass nicht davon ausgegangen werden kann, dass die gesamte Varianz der abhängigen Variablen durch das Modell erklärt werden kann, sind diese Werte sehr hoch. Beispielsweise können **39% der Varianz der Variablen Leistung durch das Modell erklärt werden**. Lediglich der Wert für INT_REL ist mit 22% vergleichsweise niedrig – es führt jedoch nur ein Pfeil im Pfadmodell zu dieser Variablen. Herrmann et al. (2006) empfiehlt einen Schwellenwert für R^2 von 0,3²⁹¹, der für alle anderen Variablen erfüllt ist.

Test auf ‚Post-hoc statistical Power‘ (Teststärke)

Für alle R^2 im Modell beträgt die beobachtete statistical Power 1,0 (100%).²⁹²

²⁹⁰ Quelle: Eigene Bearbeitung mit AMOS 24.

²⁹¹ Vgl. Herrmann et al. (2006), S. 61.

²⁹² Berechnet mit dem ‚Post-hoc Statistical Power Calculator for Multiple Regression‘ von Soper (2017).



3.6.4 Pfadkoeffizienten (Betas)

Die Pfadkoeffizienten zeigen die direkten linearen (standardisierten) Effekte der Variablen (Betas). Sie zeigen auch, ob die Effekte positiv oder negativ sind (vgl. Abb. 46.)

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
INT_COG <--- INT_FOR	,562
INT_REL <--- INT_FOR	,472
CON_TYP <--- INT_REL	-,313
CON_TYP <--- INT_COG	-,510
COR <--- CON_TYP	-,251
COR <--- INT_COG	,456
PER <--- INT_FOR	,320
PER <--- COR	,430

Abb. 46: Standardisierte Pfadkoeffizienten des SEM²⁹³

Abb. 47 zeigt die Zusammenfassung aller standardisierten direkten Effekte im SEM in der Übersicht. Die Effekte sind immer von der Spalte auf die Zeile zu verstehen, bspw. beträgt der direkte Effekt von COR auf PER 0,430.

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	INT_FOR	INT_REL	INT_COG	CON_TYP	COR
INT_REL	,472	,000	,000	,000	,000
INT_COG	,562	,000	,000	,000	,000
CON_TYP	,000	-,313	-,510	,000	,000
COR	,000	,000	,456	-,251	,000
PER	,320	,000	,000	,000	,430

Abb. 47: Standardisierte direkte Effekte im SEM²⁹⁴

²⁹³ Quelle: Eigene Bearbeitung mit AMOS 24.

²⁹⁴ Quelle: Eigene Bearbeitung mit AMOS 24.

Die Pfadkoeffizienten sind alle signifikant, die P-Werte liegen nahe 0 (vgl. Abb. 48).

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
INT_COG	<---	INT_FOR	,449	,045	9,944	***	
INT_REL	<---	INT_FOR	,528	,067	7,828	***	
CON_TYP	<---	INT_REL	-,151	,025	-5,925	***	
CON_TYP	<---	INT_COG	-,344	,036	-9,641	***	
COR	<---	CON_TYP	-,248	,065	-3,837	***	
COR	<---	INT_COG	,304	,044	6,966	***	
PER	<---	INT_FOR	,106	,019	5,561	***	
PER	<---	COR	,267	,036	7,484	***	

Abb. 48: Signifikanz der Pfadkoeffizienten des SEM²⁹⁵

3.6.5 Prüfung der indirekten Effekte der Mediatoren

Neben den direkten Effekten gibt es auch die indirekten Effekte über sogenannte Mediatoren. Baron/Kenny (1986) unterscheiden volle Mediation, bei der der gesamte Effekt durch den Mediator erklärt wird, partielle Mediation und indirekte Mediation.²⁹⁶ In neuerer Literatur wird Mediation nicht mehr nach dieser Nomenklatur unterschieden sondern gilt als vorhanden, wenn ein signifikanter indirekter Effekt nachgewiesen werden kann.

Die bislang üblichen Testverfahren auf Mediation nach Sobel (1982) oder Baron/Kenny (1986) wurden inzwischen durch modernere Verfahren ersetzt und werden nicht mehr empfohlen.²⁹⁷ Die Analyse erfolgt daher über sogenanntes ‚Bootstrapping‘ mit AMOS. Bootstrapping ist eine ‚Resampling‘-Methode, bei der ein Konfidenzintervall für den indirekten Effekt erstellt wird.

Mit Hilfe eines ‚User-defined Estimands‘ für indirekte Effekte von Gaskin (2016), ‚AMOS AxB estimand‘²⁹⁸ werden die indirekten Effekte über Mediatoren durch Bootstrapping gemessen und bzgl. ihrer Signifikanz beurteilt.

²⁹⁵ Quelle: Eigene Bearbeitung mit AMOS 24.

²⁹⁶ Vgl. Barron/Kenny (1986).

²⁹⁷ Vgl. Biesanz et al. (2010).

²⁹⁸ Vgl. Gaskin, J., (2016), „AMOS AxB estimand“ <http://statwiki.kolobkreatiions.com>.



Abb. 49 zeigt eine Übersicht der standardisierten indirekten Effekte im SEM.

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	INT_FOR	INT_REL	INT_COG	CON_TYP	COR
INT_REL	,000	,000	,000	,000	,000
INT_COG	,000	,000	,000	,000	,000
CON_TYP	-,435	,000	,000	,000	,000
COR	,365	,079	,128	,000	,000
PER	,157	,034	,251	-,108	,000

Abb. 49: Standardisierte indirekte Effekte im SEM²⁹⁹

Prüfung H6b: Kundenorientierung als Mediator zwischen dem Grad der Integration in Bezug auf Ziele und Visionen und der Leistung

H6b: Kundenorientierung hat einen positiven Effekt auf den positiven Zusammenhang zwischen dem Integrationsgrad in Bezug auf die Kognitive Dimension und der Leistung.

Zur Messung des indirekten Effekts von Integration durch gemeinsame Ziele (INT_COG) auf die Leistung des Vertriebssystems (PER) über die Variable Kundenorientierung (COR) werden die direkten Effekte benannt:

- COR <--- INT_COG A
- PER <--- COR B

Der gemessene Schätzwert für den nicht standardisierten indirekten Effekt liegt bei 0,081 (vgl. Abb. 50). Durch die Multiplikation sind die indirekten Effekte oft klein. Der Wert für den standardisierten indirekten Effekt kann Abb. 49 entnommen werden und beträgt 0,251. ‚Lower‘ und ‚Upper‘ in Abb. 50 bezieht sich auf die Grenzwerte des 90% Konfidenzintervalls. Der P-Wert ist signifikant, er liegt bei 0,001, das heißt es liegt Mediation vor: **Kundenorientierung (COR) ist ein Mediator für den positiven Effekt zwischen INT_COG und PER.**

²⁹⁹ Quelle: Eigene Bearbeitung mit AMOS 24.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	,081	,055	,117	,001

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
A x B	,018	,000	,081	,000	,000

Abb. 50: Schätzwert und Standardfehler für COR als Mediator von INT_COG zu PER³⁰⁰

Der Standardfehler (SE) liegt bei 0,018 und es liegt kein Bias vor (vgl. Abb. 50).

H6b: Kann bestätigt werden. Kundenorientierung hat einen positiven Effekt auf den positiven Zusammenhang zwischen dem Integrationsgrad in Bezug auf die Kognitive Dimension und der Leistung.

Weitere potenzielle Mediatoren, die teilweise über das ursprüngliche Hypothesenframework hinausgehen, werden mit der gleichen Vorgehensweise getestet.

Prüfung H4: Da im finalen Modell kein direkter linearer Effekt von Inter-Channel-Konflikt auf die Leistung nachgewiesen werden kann, erfolgt eine Prüfung des indirekten Effekts der Kundenorientierung als Mediator

Es liegt Mediation vor, der nicht standardisierte indirekte Effekt beträgt -0,066, der Standardfehler liegt bei 0,023. Der standardisierte Wert kann Abb. 49 entnommen werden und beträgt -0,108. Der P-Wert ist signifikant, er liegt bei 0,001.

Kundenorientierung (COR) ist ein Mediator für den negativen Effekt zwischen CON_TYP und PER.

³⁰⁰ Quelle: Eigene Bearbeitung mit AMOS 24.



User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-,066	-,112	-,035	,001

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
A x B	,023	,000	-,067	,000	,001

Abb. 51: Schätzwert und Standardfehler für COR als Mediator von CON_TYP zu PER³⁰¹

H4: Es gibt einen indirekten Effekt über Kundenorientierung als Mediator.

Prüfung H1c: Es liegt kein direkter Effekt vor, daher Prüfung eines indirekten Effekts von INT_FOR auf CON_TYP mit INT_REL und INT_COG als Mediatoren

INT_FOR -> INT_COG -> CON_TYP

Es liegt Mediation vor, der nicht standardisierte indirekte Effekt beträgt -0,155, der Standardfehler liegt bei 0,028. Der P-Wert ist signifikant, er liegt bei 0,001.

Kognitive Integration (INT_COG) ist ein Mediator für den negativen Effekt zwischen INT_FOR und CON_TYP.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-,155	-,205	-,113	,001

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
A x B	,028	,000	-,155	,000	,001

Abb. 52: Schätzwert und Standardfehler für INT_COG als Mediator von INT_FOR zu CON_TYP³⁰²

³⁰¹ Quelle: Eigene Bearbeitung mit AMOS 24.

³⁰² Quelle: Eigene Bearbeitung mit AMOS 24.

INT_FOR -> INT_REL -> CON_TYP

Es liegt Mediation vor, der indirekte Effekt beträgt -0,080, der Standardfehler liegt bei 0,022. Der P-Wert ist signifikant, er liegt bei 0,001.

Relationale Integration (INT_REL) ist ein Mediator für den negativen Effekt zwischen INT_FOR und CON_TYP.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-,080	-,122	-,049	,001

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
A x B	,022	,000	-,080	,000	,000

Abb. 53: Schätzwert und Standardfehler für INT_REL als Mediator von INT_FOR zu CON_TYP³⁰³

Für H1c gilt ein indirekter Effekt: Der standardisierte Wert des gesamten indirekten Effekts von INT_FOR auf CON_TYP kann Abb. 49 entnommen werden und beträgt -0,435.

³⁰³ Quelle: Eigene Bearbeitung mit AMOS 24.



3.6.6 Inhaltliche Interpretation des Strukturgleichungsmodells

Prüfung H1

Wirkung der Integrationsvariablen auf die abhängige Variable Kanalkonflikte (CON_TYP) mit einem R^2 von 44%:

- i. INT_COG und INT_REL haben einen direkten negativen linearen Effekt auf CON_TYP
- ii. INT_FOR wirkt positiv verstärkend auf die Mediatoren INT_COG und INT_REL

Dies bestätigt auch in dieser Analyse H1a und H1b.

H1c wirkt in dieser Analyse nicht direkt, sondern indirekt: Linear positiv auf die Mediatoren INT_COG und INT_REL, was deren negativen Effekt auf CON_TYP verstärkt.

Ad i.: Integration durch Formalisierung verstärkt also die Relationale (Beziehungs-) Integration. Dies ist durchaus nachvollziehbar: Klare Koordinationsprozesse und Richtlinien zur Zusammenarbeit sind die Basis für eine regelmäßige (häufige) und intensive (enge) Zusammenarbeit zwischen den Kanälen und ermöglichen erst eine sinnvolle Interaktion.

Integration durch Formalisierung verstärkt die Kognitive Integration (durch gemeinsame Zielsetzung und Visionen). Teil der Befragung zur kognitiven Integration war auch die motivierte Verfolgung der gemeinsamen Ziele. Koordinationsprozesse und Richtlinien ermöglichen oft erst die sinnvolle Umsetzung und Abstimmung der gemeinsamen Ziele.

Ad ii.: Kognitive und Relationale Integration wirken negativ auf die Kanalkonflikte, das heißt: Je stärker die kognitive und relationale Integration, desto schwächer die Kanalkonflikte.

Prüfung H2

Wirkungen auf die abhängige Variable Leistung (PER) mit einem R^2 von 39%:

- iii. INT_FOR wirkt positiv linear auf PER

- iv. INT_COG wirkt positiv verstärkend über den Mediator COR positiv linear auf PER
- v. INT_REL hat keinen direkten Effekt auf PER

Dies bestätigt auch in dieser Analyse H2b in Bezug auf die Kognitive Integration den indirekten, linearen, positiven Effekt auf die Leistung und H2c in Bezug auf die Formale Integration und einen direkten, linearen, positiven Effekt auf die Leistung.

H2a in Bezug auf die Relationale Integration wird hier abgelehnt.

Ad iii.: Integration durch Formalisierung wirkt linear positiv auf die Leistung. Durch klare Koordinationsprozesse und Richtlinien zur Zusammenarbeit wird das Vertriebssystem leistungsfähiger.

Ad iv.: Integration durch gemeinsame Ziele und Visionen wirkt sich nicht direkt positiv auf die Leistung aus. Allerdings verstärkt sie die Kundenorientierung: Neben wirtschaftlichen Zielen sind es zumeist kundenorientierte Ziele, die für den Vertrieb gelten. Über die Kundenorientierung durch gemeinsame Ziele kann insgesamt die Leistung verbessert werden.

Ad v.: Integration durch bessere Zusammenarbeit und mehr Interaktion hat keinen direkt nachweisbaren Effekt auf die Leistung. Diese enge Form der Interaktion wirkt nur mittelbar: Das Konfliktniveau wird gesenkt.

Weitere Effekte:

- vi. CON_TYP wirkt negativ linear auf die Kundenorientierung (COR)

Ad vi.: Je stärker die Konflikte zwischen den Kanälen sind, desto schwächer ist die Kundenorientierung – was sich wiederum negativ auf die Leistung auswirkt. Die Kundenorientierung ist hier definiert als Verständnis für den Kunden und seine Wünsche und Probleme sowie Offenheit für seine Anregungen und Beschwerden. Je stärker die Kanäle sich mit Problemen untereinander beschäftigen, desto weniger können sie sich auf die Wünsche des Kunden fokussieren und diese gemeinsam angehen. Dabei fungiert Kundenorientierung als Mediator auf die Leistung und verstärkt den ohnehin bereits vorhandenen direkten negativen Effekt der Kanalkonflikte auf die Leistung.



3.7 Prüfung situativer Besonderheiten durch Clusteranalyse

In vielen Gesprächen mit Vertriebsexperten wurde sehr deutlich, dass es nicht nur eine sehr unterschiedliche Auffassung von Vertriebskanälen gibt, sondern vor allem auch die gesamte Organisation des Vertriebs und ihrer Kanäle von den konkreten Kontextfaktoren abhängt.

Zur Typisierung des Kontextes wurden einige Variablen erhoben, die die Vertriebsorganisation charakterisieren. Basierend auf kontextbezogenen Clustern werden die Unternehmen typisiert und typspezifische Beziehungen im Rahmen des Strukturgleichungsmodells geprüft. Es gilt zu untersuchen, ob es unterschiedliche Gestaltungsempfehlungen abhängig von zu definierenden Vertriebstypen geben soll. Um sinnvolle Cluster zu ermitteln bietet es sich an, nur die relevantesten Merkmale in die Clusterbildung mit einzubeziehen.

Mit Hilfe der Clusteranalyse sollen homogene Teilmengen von Objekten aus einer heterogenen Gesamtheit von Objekten ermittelt werden.³⁰⁴ Da es sich um ein exploratives Ermitteln einer noch unbekannten Zahl an Clustern handelt, die auch nicht zwingend eine ähnliche Größe haben müssen, wird die 2-Step-Clusteranalyse gewählt. Sie bietet die Möglichkeit die optimale Anzahl der Cluster in der Analyse zu bestimmen. Die 215 Fälle bilden bei diesem Verfahren die zu gruppierenden Objekte, die Cluster-Variablen stellen die Attribute dar, auf deren Grundlage die Gruppierung erfolgt.

Voraussetzung an die Güte der Cluster

Das ‚Silhouette Maß‘ misst, wie weit die Cluster voneinander entfernt sind (Separation) und wie eng die Cluster jeweils in sich sind (Kohäsion). Als akzeptabel wird die Clusterbildung betrachtet, wenn das Silhouette Maß die Clusterqualität im guten Bereich einordnet.

Die Anzahl an Fällen pro Cluster sollte mindestens 30-35 sein. Entscheidend ist das Größenverhältnis der Cluster untereinander: Die Ratio sollte <3 sein, d.h. keines der Cluster ist mehr als dreimal so groß wie ein anderes Cluster.

³⁰⁴ Vgl. Backhaus et al. (2006), S. 490.

3.7.1 Vertriebstypen-Cluster (Cluster_TYP)

Bei der Clusterbildung nach Vertriebstypen wurde der Fokus auf die Kundenstruktur der Unternehmen einerseits und die B2B- vs. B2C-Orientierung andererseits gesetzt, da dies maßgeblich die Vertriebsstruktur in den Unternehmen beeinflusst.

Die Cluster-Typisierung der Vertriebsorganisationen erfolgt anhand folgender Variablen:

Kundenstruktur

- Anzahl Kunden: Wenige vs. viele Kunden (CST1)
- Kundengröße: Kleinkunden vs. Großkunden (CST2)

Kundenorientierte Umsatzverteilung

- B2B- vs. B2C-Anteil (B2B)

An dieser Stelle wird unterstellt, dass die gewählten Variablen, die mit Likert-Skalen erhoben wurden, metrisch skaliert sind. Bei der Befragung zur Einordnung B2C vs. B2B bspw. wurde spezifisch nach dem prozentualen Umsatzanteil gefragt. Das heißt, dass der Umsatzanteil zwischen der Skalenauswahl 2 und 3 gleich groß ist wie der Umsatzanteil zwischen 4 und 5. Daher entsprechen die erhobenen Daten der einer Intervallskalierung mit gleicher Bedeutung der Abstände.

Zusätzlich werden Beurteilungsvariablen herangezogen, die nicht der Clustererstellung, sondern ausschließlich der Bewertung der Cluster dienen:

- Integrationsvariablen (INT_REL, INT_COG und INT_FOR)
- Inter-Channel-Konflikt (CON_TYP)
- Leistung (PER)
- Unternehmensgröße: Umsatzerlös
- Produktpositionierung: Einfach vs. hochtechnologisch/komplex
(Erklärungsbedürftigkeit der Produkte/Services)

Auswahl der Analyseparameter:

Da die Clusterzahl vorab nicht bekannt ist, wird ‚automatisch ermittelte Clusteranzahl‘ eingestellt. Als Distanzmaß wird Log-Likelihood gewählt, das bei stetigen Variablen von einer Normalverteilung ausgeht. Das Clusterkriterium Akaike-Informationskriterium (AIC) berücksichtigt die relative Qualität des Modells in Bezug



auf die Stichprobengröße und ist nach Burnham/Anderson (2004) aus Theorie- und Praxissicht die erste Wahl bei normaler Stichprobengröße.

Ergebnis der Vertriebstypen-Cluster Analyse

Bei guter Cluster-Qualität nach dem Silhouette Maß ergeben sich drei Cluster.

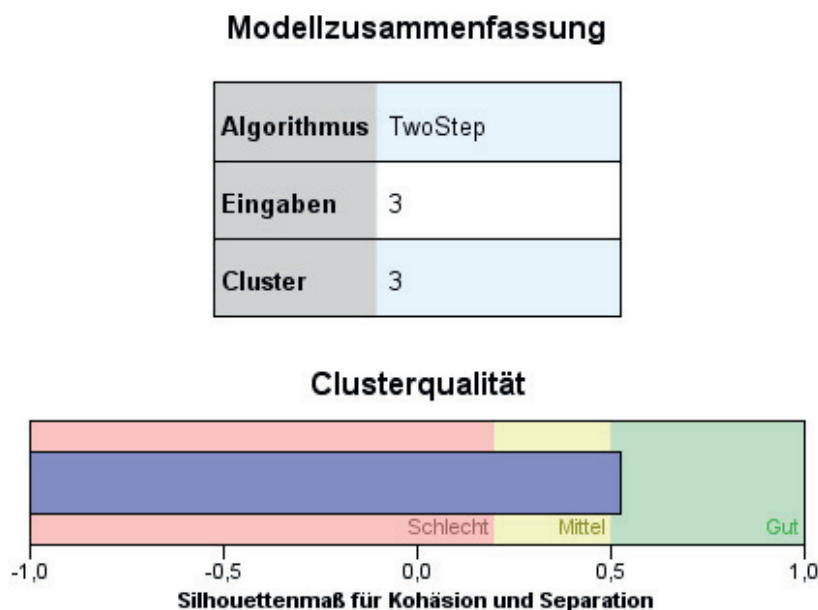


Abb. 54: Modellzusammenfassung und Clusterqualität der Vertriebstypen-Cluster³⁰⁵

Die Clusterfallzahlen der drei Cluster sind 64, 104 und 47. Das Verhältnis (Ratio) des größten zum kleinsten Cluster beträgt damit 2,21, erfüllt also die Bedingung <3 . Alle drei Cluster-Variablen haben einen ähnlich großen Einfluss auf die Clusterbildung.

Den besten Überblick zur Einschätzung der drei Cluster bietet die Boxplot-Darstellung. Die Mitte der Box zeigt den Median, die Box enthält die 50% mittleren Beobachtungen der Daten: das 25%- bis 75%-Quantil (vgl. Abb. 55).

³⁰⁵ Quelle: Eigene Bearbeitung mit SPSS 24.

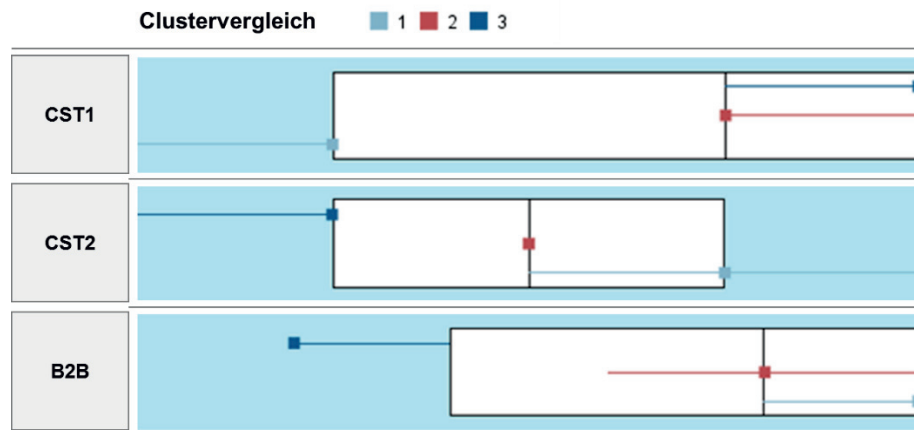


Abb. 55: Clustervergleich der Vertriebstypen-Cluster³⁰⁶

Beschreibung der drei Cluster-Typen:

Cluster 1 (64 Fälle, 29,8%):

- Clusterdeterminanten:
Wenige Kunden, hauptsächlich Großkunden, B2B-Orientierung
- Beurteilungsvariablen (Tendenz):
Hochtechnologische, komplexe und individualisierte Produkte/Services

Cluster 2 (104 Fälle, 48,4%):

- Clusterdeterminanten:
Mittlere Anzahl an Kunden, Groß- und Kleinkunden, B2B und B2C
- Beurteilungsvariablen (Tendenz):
Große Unternehmen mit viel Umsatz, einfache Produkte/Services

Cluster 3 (47 Fälle, 21,9%):

- Clusterdeterminanten:
Hohe Zahl von Kunden, hauptsächlich Kleinkunden, B2C-Orientierung
- Beurteilungsvariablen (Tendenz):
Kleine Unternehmen mit wenig Umsatz, einfache Produkte/Services

Nach der Clusterbildung wird überprüft, ob sich für die verschiedenen Clustertypen signifikante Gruppenunterschiede in Bezug auf die Ausprägung der Modellvariablen und deren Zusammenhänge ergeben.

³⁰⁶ Quelle: Eigene Bearbeitung mit SPSS 24.



Da es drei Cluster sind, erfolgt die Prüfung auf Gruppenunterschiede über Varianzanalysen (ANOVA). Ergebnis:

In Bezug auf die zentralen abhängigen Modellvariablen Leistung, Inter-Channel-Konflikte und die Integrationsvariablen sind die Gruppenunterschiede der Cluster nicht signifikant.

Zusätzlich erfolgt eine Analyse der Gruppenunterschiede im Strukturgleichungsmodell:

In Bezug auf die R^2 und die Pfadkoeffizienten zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen den Vertriebstypen-Cluster.

Fazit der Analyse der Vertriebstypen-Cluster

Die Stichprobe weist Cluster unterschiedlicher Vertriebstypen auf, die in der Praxis relevant sind und eine gute Klassifizierung der Vertriebstypen erlauben.

In Bezug auf die zentralen Fragestellungen der Arbeit ergeben sich nach Vertriebstypen keine signifikanten Unterschiede in Bezug auf die Modellvariablen und deren Zusammenhänge. Das heißt: Die Ergebnisse der Analyse der Zusammenhänge zwischen der Integration der Vertriebskanäle, Inter-Channel-Konflikten und der Leistung des Vertriebssystems sind unabhängig vom Vertriebstyp. Somit lassen sich die Ergebnisse auf Unternehmen mit unterschiedlichsten Konstellationen in Bezug auf ihre Kundenstruktur und B2B-/B2C-Ausrichtung verallgemeinern.

3.7.2 Clusterbildung nach Integrationstypen (Cluster_INT)

Eine weitere Clusterperspektive, die für die zentralen Forschungsfragen von großem Interesse ist, ist die Clusterbildung nach Integrationsintensität. Dies ermöglicht die Untersuchung, inwiefern sich Gruppen mit unterschiedlichem Grad der Integration unterscheiden. Daher wurde ein weiteres Set an Clustern gebildet, das den Datensatz nach den über AMOS errechneten Integrationsvariablen INT_REL, INT_COG und INT_FOR gruppiert.

Die Cluster-Typisierung zur Integration der Vertriebskanalsysteme erfolgt anhand der Variablen zur Vertriebskanal-Integration:

- INT_REL Beziehungen der Vertriebskanäle untereinander
- INT_COG Gemeinsame Ziele und Visionen
- INT_FOR Integration durch Formalisierung

Die wesentlichen Beurteilungsvariablen, die nicht der Clustererstellung, sondern ausschließlich der Bewertung dienen, sind die folgenden:

- Inter-Channel-Konflikt (CON_TYP)
- Leistung (PER)
- Kanalwettbewerb (COM)
- Kundenorientierung (COR)

Es gelten die oben beschriebenen Annahmen zur Intervallskalierung der Daten. Die Auswahl der Analyseparameter erfolgt analog zur Bildung der Vertriebstypen-Cluster.

Ergebnis der Integrationstypen-Cluster Analyse

Der Prädiktoreinfluss der drei Integrationsvariablen ist ähnlich hoch, d.h. alle drei Integrationsvariablen tragen in vergleichbarem Maße zur Clusterbildung bei.

Bei guter Cluster-Qualität nach dem Silhouette-Maß ergeben sich zwei Cluster (vgl. Abb. 56):

- Cluster 1 (102 Fälle, 47,4%):
Der Grad der Integration der Vertriebskanäle ist gering entlang aller drei Integrationsdimensionen: Die Objekte in Cluster 1 sind wenig integriert.
- Cluster 2 (113 Fälle, 52,6%):
Der Grad der Integration der Vertriebskanäle ist hoch entlang aller Integrationsdimensionen: Die Objekte in Cluster 2 sind stark integriert.



Das Cluster-Verhältnis beträgt 1,11, erfüllt also die Bedingung <3 .

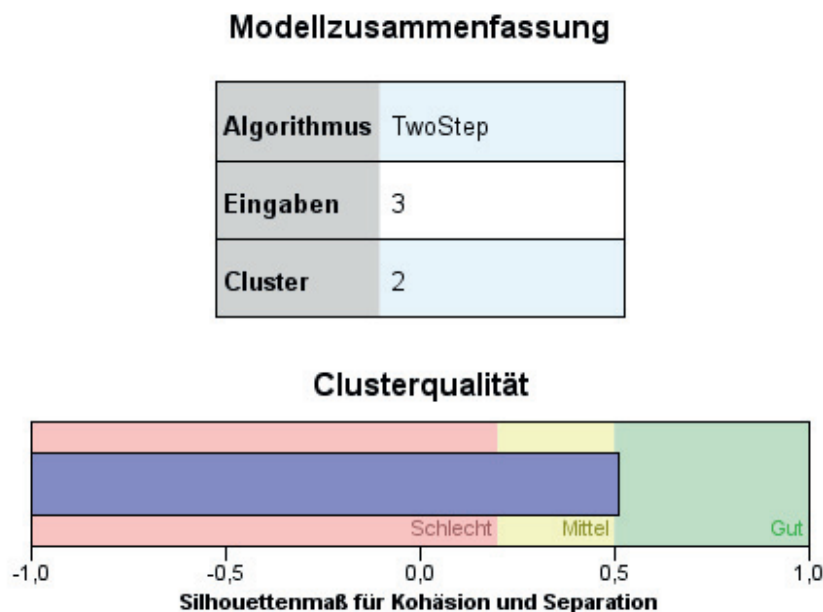


Abb. 56: Modellzusammenfassung und Clusterqualität der Integrationstypen-Cluster³⁰⁷

Nach dem Ellbogen-Kriterium sind die Verbesserungen ab 3 Clustern nicht mehr wesentlich und daher 2 Cluster die beste Wahl (vgl. Abb. 57).

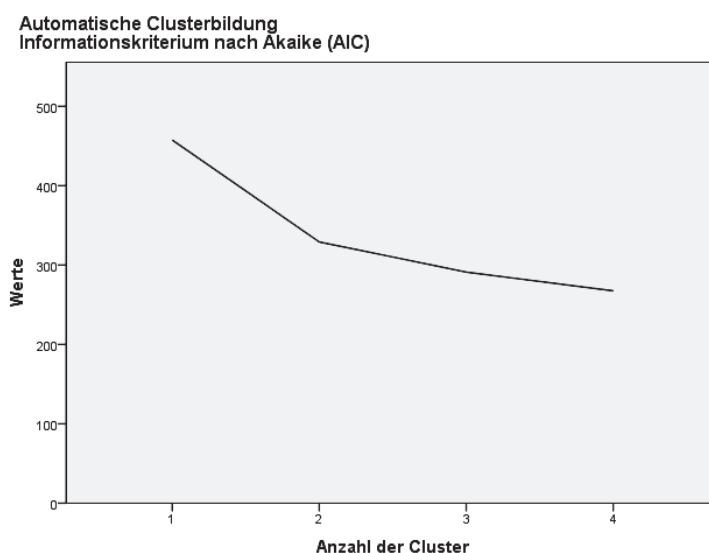


Abb. 57: Ellbogen der Integrationstypen-Cluster³⁰⁸

³⁰⁷ Quelle: Eigene Bearbeitung mit SPSS 24.

³⁰⁸ Quelle: Eigene Bearbeitung mit SPSS 24.

Die Cluster sind auch in der visuellen Analyse im Streudiagramm gut zu erkennen und weisen eine gute interne Kohäsion externe Separation auf (vgl. Darstellung der Cluster im Streudiagramm entlang der drei Cluster-Variablen im Anhang).

Einordnung der Cluster und Beurteilungsvariablen

In der Clustervergleichssicht (vgl. Abb. 58) sieht man deutlich den Unterschied in der niedrigen Ausprägung der Integrationsvariablen für Cluster 1 und der durchgehend hohen Ausprägung der Integrationsvariablen in Cluster 2.

Anhand der Beurteilungsvariablen lässt sich auch folgendes ablesen:

- **Cluster 1** hat ein vergleichsweise hohes Konflikt- und Wettbewerbsniveau und eine vergleichsweise niedrige Leistung und Kundenorientierung
- **Cluster 2** hat ein sehr niedriges Konflikt- und vergleichsweise niedriges Wettbewerbsniveau und vergleichsweise hohe Leistung und Kundenorientierung

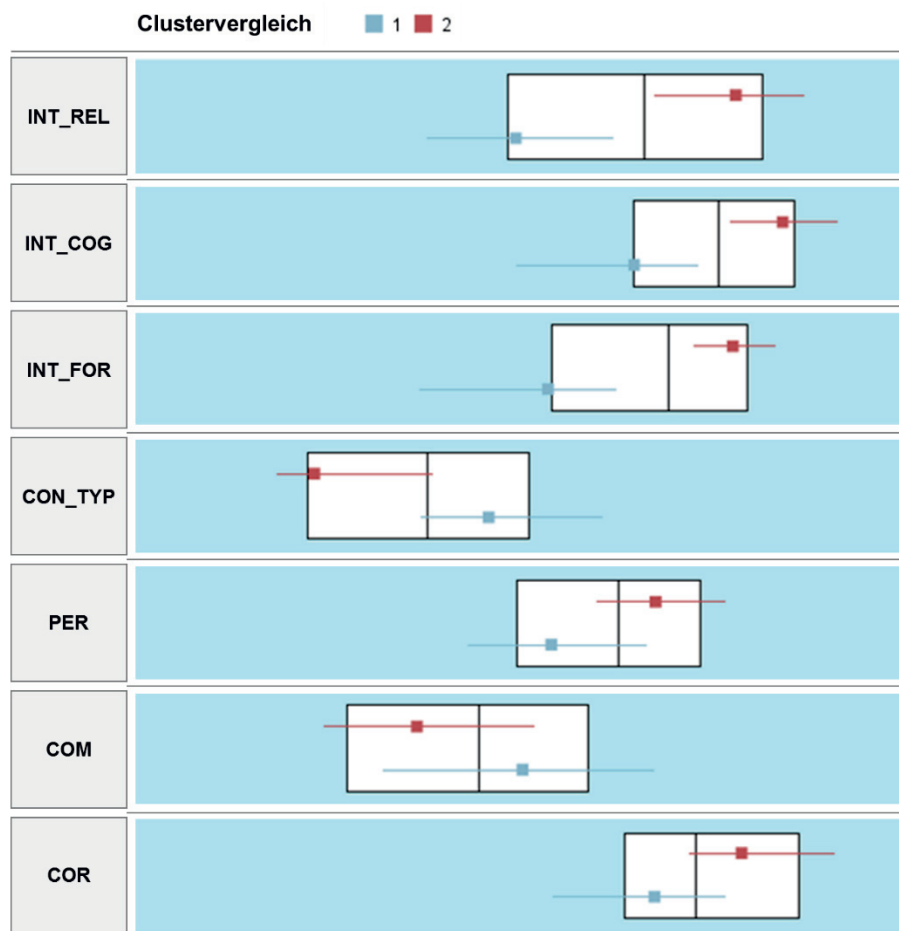


Abb. 58: Clustervergleich der Integrationstypen-Cluster³⁰⁹

³⁰⁹ Quelle: Eigene Bearbeitung mit SPSS 24.



Die Daten erfüllen die Voraussetzungen für parametrische Tests bei Gruppenvergleichen:

Es besteht eine ausreichende Fallzahl. Die Stichproben sind unabhängig, jeder Fall gehört zu einem der beiden Cluster. Die Daten innerhalb der Cluster entsprechen einer Normalverteilung. Sie sind innerhalb der in Abschnitt 3.1.1 dargestellten Grenzen in Bezug auf Schiefe und Kurtosis. Der Levene-Test auf Varianzhomogenität ist signifikant für CON_TYP und COM, aber nicht signifikant ($<0,05$) für PER und COR. Da die Gruppen (Cluster) genügend groß und annähernd gleich groß sind, sind die Verletzungen nicht problematisch. Es wird ein t-Test durchgeführt.

Der t-Test auf Gruppenunterschiede in Bezug auf die Integrationstypen-Cluster ist für die abhängigen Variablen Inter-Channel-Konflikt (CON_TYP) und Wettbewerb (COM) signifikant:

CON_TYP: $t(213) = 8,024$; $p = ,0000$; $M = 0,658$; $SD = 0,082$

COM: $t(213) = 4,445$; $p = ,0000$; $M = 0,527$; $SD = 0,119$

Für die abhängigen Variablen Leistung (PER) und Kundenorientierung (COR) erfolgt aufgrund der Varianzheterogenität ein t-Test bei dem auf den Welch-Test (adjustierter t-Test) zurückgegriffen wird. Sie sind ebenfalls signifikant:

PER: $t(183) = -6,462$; $p = ,0000$; $M = -0,341$; $SD = 0,053$

COR: $t(170) = -6,877$; $p = ,0000$; $M = -0,576$; $SD = 0,084$

Ergebnis: Es gibt signifikante Gruppenunterschiede der beiden Integrationstypen-Cluster in Bezug auf die geprüften Variablen.

Diese Gruppenunterschiede werden graphisch anhand einiger Cluster-Gegenüberstellungen veranschaulicht.

Die Cluster sind bezüglich Leistung und Kanalkonflikt in Abbildung 59 dargestellt (entspricht Abb. 39, farblich markiert nach Integrationstyp-Clustern). Man sieht deutlich die Unterschiede in der Streuung der Cluster in Bezug auf die abhängigen Variablen: Cluster 2 mit hohem Grad an Integration ist links oben gestreut, hohe Leistung und wenig Konflikt. Cluster 1 mit niedrigem Grad der Integration streut eher rechts unten bis mittig mit höherem Konflikt und mittlerer bis geringer Leistung.

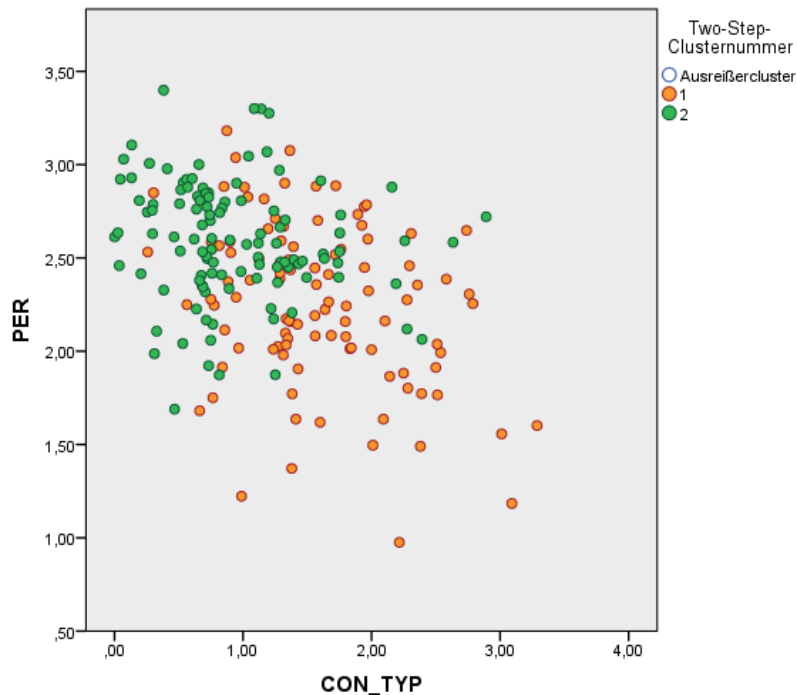


Abb. 59: Streuung der Integrationstypen-Cluster in Bezug auf Leistung und Konflikte³¹⁰

Bezüglich Leistung und Kundenorientierung ist Cluster 2 eher rechts oben gestreut mit starker Kundenorientierung und hoher Leistung. Cluster 1 streut eher unten links bis mittig: Wenig bis mittlere Kundenorientierung und Leistung (vgl. Abb. 60).

³¹⁰ Quelle: Eigene Bearbeitung mit SPSS 24.

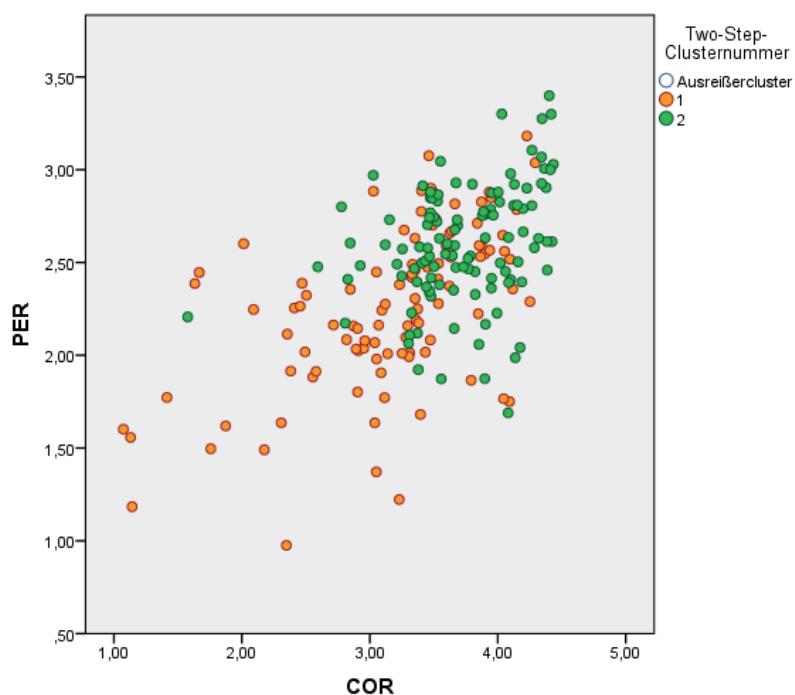


Abb. 60: Streuung der Integrationstypen-Cluster in Bezug auf Leistung und Kundenorientierung³¹¹

Im Vergleich von Konflikten und Wettbewerb hat Cluster 2 weniger starke Ausprägungen für beide Variablen, bei Cluster 1 hingegen ist das Level jeweils höher (vgl. Abb. 61).

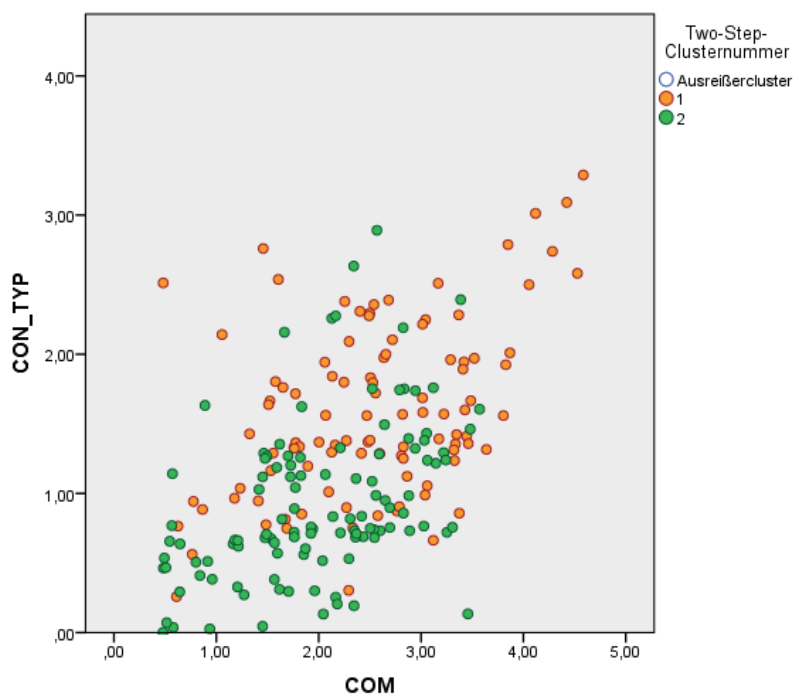


Abb. 61: Streuung der Integrationstypen-Cluster in Bezug auf Konflikte und Wettbewerb³¹²

³¹¹ Quelle: Eigene Bearbeitung mit SPSS 24.

³¹² Quelle: Eigene Bearbeitung mit SPSS 24.



Prüfung auf Gruppenunterschiede im SEM

Im erstellten Strukturgleichungsmodell wurden die Pfade mit einem CHI-Quadrat Test auf Gruppenunterschiede der Cluster getestet. Dabei wurde der jeweils getestete Pfad auf Gleichheit in den Gruppen beschränkt. Der einzige in Bezug auf Gruppenunterschiede signifikante Pfad ist der von Inter-Channel-Konflikt (CON_TYP) auf Kundenorientierung (COR) ($p = 0,05$ im 90% Konfidenzintervall).

Im Cluster 1 (niedriger Grad der Integration) ist der Pfadkoeffizient mit -0,33 wesentlich höher als im Cluster 2 (hoher Grad der Integration) mit -0,13. Im Gesamtmodell liegt der Koeffizient bei -0,25. Das heißt der negative lineare Einfluss von Kanalkonflikten auf die Kundenorientierung ist wesentlich stärker, wenn ein niedriger Grad der Integration vorliegt.

Fazit der Analyse der Integrationstypen-Cluster

In der Stichprobe gibt es zwei Typen mit unterschiedlichem Grad der Integration der Vertriebskanäle: Niedrige Integration und hohe Integration. Diese Typen unterscheiden sich signifikant für die abhängigen Variablen

- Die Unternehmen mit niedrigem Grad der Integration haben im Mittel ein höheres Inter-Channel-Konfliktniveau und eine niedrigere Leistung
- Die Unternehmen mit hohem Grad der Integration haben im Mittel ein niedrigeres Inter-Channel-Konfliktniveau und eine höhere Leistung

Der Grad der Integration moderiert auch den Einfluss von Kanalkonflikten auf die Kundenorientierung: Bei besser integrierten Vertriebssystemen verringert sich der negative Einfluss der Kanalkonflikte auf die Kundenorientierung.



E Ergebnisse der empirischen Untersuchung

1 Zusammenfassende Beurteilung der Hypothesen

In Kapitel D, Abschnitt 3.5 zur Regressionsanalyse und Abschnitt 3.6 zum Strukturgleichungsmodell wurden die in Kapitel C, Abschnitt 2 aufgestellten Hypothesen geprüft. Zum Abschluss der Untersuchung der Studie werden hier die Ergebnisse der Hypothesenprüfung zusammengefasst.

H1 kann durch die Bivariate Regression und das SEM hinsichtlich aller Integrationsvariablen bestätigt werden: Der Integrationsgrad hat einen negativen, linearen Zusammenhang mit den Kanalkonflikten.

Je höher der Grad der Integration in Bezug auf die Relationale, Kognitive und Formale Integration, desto niedriger ist das Inter-Channel Konfliktniveau.

H2a muss abgelehnt werden. Es gibt keinen direkten Zusammenhang der Integration bzgl. Zusammenarbeit/Beziehung mit der Leistung.

Interaktion und enge Zusammenarbeit zwischen den Vertriebskanälen hat keinen direkten Effekt auf die Leistung.

H2b kann durch die Bivariate Regression hinsichtlich der Kognitiven Integration bestätigt werden: Es gibt einen positiven, linearen Effekt auf die Leistung. Durch das SEM kann eine positive Wirkung über den Mediator Kundenorientierung bestätigt werden.

Integration bzgl. gemeinsamer Ziele und Visionen wirkt vor allem über die Kundenorientierung positiv auf die Leistung.

H2c kann durch die Bivariate Regression und das SEM bestätigt werden: Integration bzgl. Formalisierung hat einen direkten, positiven, linearen Effekt auf die Leistung.

Integration durch Prozesse und Richtlinien wirkt sich positiv auf die Leistung aus.



H3 kann auf Basis der Stichprobe nicht geprüft werden.

H4 kann durch die Bivariate Regression bestätigt werden: Inter-Channel Konflikte haben einen negativen Effekt auf die Leistung.

Je höher das Konfliktniveau zwischen den Kanälen, desto niedriger die Leistung.

H5 kann durch die Bivariate Regression bestätigt werden: Kanalwettbewerb hat einen positiven Effekt auf Inter-Channel Konflikte.

Je höher der Wettbewerb zwischen den Kanälen, desto höher das Konfliktniveau.

H6a kann durch die Bivariate Regression und das SEM bestätigt werden: Kundenorientierung hat einen direkten, positiven, linearen Effekt auf die Leistung.

Je besser die Kundenorientierung, desto höher die Leistung.

H6b kann durch das SEM bestätigt werden: Kundenorientierung hat einen positiven Effekt auf den positiven Zusammenhang zwischen der Kognitiven Integration und der Leistung.

Je mehr die gemeinsamen Ziele und Visionen kundenorientiert sind, desto höher die Leistung.



Tabelle 10 listet die Ergebnisse der Hypothesenbeurteilung mit den Effektstärken und Signifikanzen auf.

Hypothese	Ergebnis der Regression	Ergebnis des SEM	Schlussfolgerung
H1 Der Integrationsgrad eines Vertriebskanals mit anderen Vertriebskanälen im Unternehmen • H1a: in Bezug auf Relationale Integration • H1b: in Bezug auf Kognitive Integration • H1c: in Bezug auf Formale Integration steht in einer negativen, kurvenförmigen Beziehung zum Konfliktniveau zwischen diesem Kanal und den anderen Kanälen (Inter-Channel-Konflikt)	H1a: $R^2=0,259$; Beta= - 0,509 H1b: $R^2=0,389$; Beta= - 0,623 H1c: $R^2=0,200$; Beta= - 0,447 Signifikanz je 0,000	INT_COG $R^2=0,316$; H1a: direkt Beta= - 0,313 H1b: direkt Beta= - 0,510 Signifikanz je 0,000 H1c: indirekt mit INT_REL und INT_COG als Mediatoren Beta= - 0,435 Signifikanz 0,001	Bestätigt durch Bivariate Regression und SEM
H2 Der Integrationsgrad eines Vertriebskanals mit anderen Vertriebskanälen im Unternehmen • H2a: in Bezug auf Relationale Integration • H2b: in Bezug auf Kognitive Integration • H2c: in Bezug auf Formale Integration steht in einer positiven, kurvenförmigen Beziehung zur Leistung.	H2a: $R^2=0,098$; Beta= - 0,313 H2b: $R^2=0,234$; Beta= - 0,484 H2c: $R^2=0,256$; Beta= - 0,506 Signifikanz je 0,000	PER $R^2=0,388$; H2a: indirekt Beta= 0,034, zu vernachlässigen H2b: indirekt (Mediator COR) Beta= - 0,251 Signifikanz je 0,001 H2c: direkt Beta= 0,320 Signifikanz 0,000	H2a muss abgelehnt werden H2b bestätigt durch Bivariate Regression, indirekter Effekt bestätigt durch SEM H2c bestätigt durch Bivariate Regression und SEM
H3 Je stärker die Cross-Channel-Integration aus Kundensicht, desto höher die Leistung.	Kann auf Basis der Stichprobe nicht geprüft werden		nicht prüfbar
H4 Je höher das Inter-Channel Konfliktniveau, desto kleiner die Leistung.	$R^2=0,161$; Beta= - 0,401 Signifikanz 0,000	Kein direkter Effekt im finalen Modell Indirekter Effekt über COR als Mediator Beta= -0,108	Bestätigt durch Bivariate Regression Indirekter Effekt bestätigt durch SEM
H5 Wettbewerb zwischen den Vertriebskanälen hat einen positiven, linearen Effekt auf Inter-Channel-Konflikte.	$R^2=0,260$; Beta= 0,510 Signifikanz 0,000	Nicht überprüfbar im finalen Modell, da Modellvariable nicht enthalten.	Bestätigt durch Bivariate Regression
H6a Kundenorientierung hat einen positiven, linearen Effekt auf die Leistung.	$R^2=0,323$; Beta= 0,568 Signifikanz 0,000	PER $R^2=0,388$; Beta COR->PER= 0,430 p=0,000	Bestätigt durch Bivariate Regression und SEM
H6b Kundenorientierung hat einen positiven Effekt auf den positiven Zusammenhang zwischen dem Integrationsgrad in Bezug auf die Kognitive Dimension und der Leistung.	n.a.	COR als Mediator von INT_COG auf PER Beta= 0,251 p=0,001	Bestätigt durch SEM

Tab. 10: Überblick Hypothesenbeurteilung³¹³

³¹³ Quelle: Eigene Bearbeitung.

2 Kernergebnisse der Studie

Im Rahmen der Untersuchung lässt sich klar nachweisen: Eine stärkere Multichannel-Integration, also ein höherer ‚Grad der Integration‘ ist hinsichtlich der Gesamteffekte auf die Leistung und auf das Multichannel-Konfliktniveau stets einem geringeren Grad der Integration vorzuziehen.

Die Zusammenhänge sind sehr deutlich mit einem starken R^2 belegt. Kernerkenntnisse in Bezug auf den **Grad der Integration** sind:

- Je höher der Grad der Integration, desto höher die Leistung.
($R^2 = 0,277$, Beta = 0,527)
- Je höher der Grad der Integration, desto niedriger das Konfliktniveau.
($R^2 = 0,412$, Beta = -0,642)

Somit besteht eine **Zielproportionalität der engeren Integration** der Vertriebskanäle **in Bezug auf Konflikte und Leistung**. Ein idealer Level der Integration kann somit nicht ermittelt werden. Im Rahmen der Untersuchungsparameter ist ein höherer Grad der Integration immer besser, die Integration kann also nicht ‚zu eng‘ werden.

Die Multichannel-Integration hat je nach Ausprägungsdimension eine unterschiedliche Wirkung. Kernerkenntnisse in Bezug auf die **unterschiedlichen Integrationsdimensionen** sind:

- Formalisierung wie bspw. klare Prozesse und Richtlinien wirkt positiv auf die Leistung.
- Gemeinsame Ziele und Visionen wirken positiv auf die Leistung über den Mediator Kundenorientierung – Ziele und Visionen sollten kundenorientiert formuliert werden. Diese Form der Integration senkt das Konfliktniveau und das Wettbewerbsniveau zwischen den Kanälen.
- Enge und häufige Interaktion und Zusammenarbeit zwischen den Kanälen senkt das Konfliktniveau zwischen den Kanälen.
- Direkte Interaktion als Integrationsinstrument konnte nicht untersucht werden.



Die **Kundenorientierung** ist wichtig, da sie eine sehr positive Wirkung auf die Leistung hat ($R^2 = 0,323$, Beta = 0,568). 40% der Varianz der Leistung ($R^2 = 0,403$) kann allein durch die Regression mit der Integration durch Formalisierung und die Kundenorientierung erklärt werden.

Multichannel-Konflikte wirken sich negativ auf die Leistung aus und sollten daher minimiert werden ($R^2 = 0,161$, Beta = -0,401). Da Wettbewerb zwischen den Kanälen das Konfliktniveau erhöht, ist dieser zu limitieren ($R^2 = 0,260$, Beta = 0,510). Ferner wirken sich die Konflikte negativ auf die Kundenorientierung aus ($R^2 = 0,289$, Beta = -0,537). 52% der Varianz der Multichannel-Konflikte ($R^2 = 0,522$) kann allein durch die Regression mit der Integration durch gemeinsame Ziele, Integration durch Interaktion und den Kanalwettbewerb erklärt werden. Durch die Studie ergeben sich keine Erkenntnisse über positiv wirkende Konflikte. Das heißt auch ein niedriges Konfliktniveau wirkt bereits negativ. Die Wirkung von Intra-Channel Konflikten konnte nicht untersucht werden.

Die Clusteranalyse ergibt **keine Unterschiede in Bezug auf die untersuchten Variablen nach Vertriebstypen**. Somit lassen sich die Ergebnisse auf Unternehmen mit unterschiedlichsten Konstellationen in Bezug auf ihre Kundenstruktur und B2B-/B2C-Ausrichtung verallgemeinern.

Es lassen sich zwei Typen mit unterschiedlichem Grad der Integration der Vertriebskanäle unterscheiden: Unternehmen mit niedrigem Grad der Integration, die im Mittel ein höheres Inter-Channel-Konfliktniveau und eine niedrigere Leistung aufweisen und Unternehmen mit hohem Grad der Integration, die im Mittel ein niedrigeres Inter-Channel-Konfliktniveau und eine höhere Leistung haben.

Die Kernfrage basierend auf den Studienergebnissen ist also:

Wie komme ich als Unternehmen von einem niedrigen Grad der Integration auf einen höheren, um Konflikte zu senken und meine Leistung zu verbessern?

Diese Frage und die Kernerkenntnisse werden im Rahmen von Praxisinterviews diskutiert.





F Implikationen und Gestaltungsempfehlungen für das Multichannel-Management in der Praxis

Auf Basis der Ergebnisse aus der Studie wurden Schlussfolgerungen für die Praxis abgeleitet und mit Vertriebsexperten diskutiert. Der Fokus lag dabei auf praktischen Implikationen der Ergebnisse, Best-Practice Beispielen und Gestaltungsempfehlungen.

Dazu wurden ausgewählte Vertriebsmanager von Unternehmen in Deutschland befragt, die über mindestens drei der definierten Vertriebskanäle verfügen. Ein weiteres Kriterium zur Auswahl der Unternehmen waren eine Mindestgröße in Bezug auf Umsatz und Mitarbeiterzahl.³¹⁴ Ferner wurden sowohl Konsumgüterunternehmen mit mehrstufigem B2B-/B2C-Vertrieb als auch reine B2B-Unternehmen mit hoch-technologisch-komplexen Produkten sowie Service anbietende Unternehmen befragt. Handelsunternehmen wurden bewusst ausgeklammert. Basis der ca. 30- bis 60-minütigen Interviews war ein semi-strukturierter Leitfaden, der die Kernerkenntnisse der Studie vorstellt. Interviewpartner waren acht Manager von insgesamt fünf Unternehmen.

Folgende Themen werden im Folgenden dargestellt:

1. Vertriebsherausforderungen in der Praxis auf Basis der Interviews
2. Gestaltungsempfehlungen auf Basis der Studienergebnisse und Interviews
 - 2.1 Notwendigkeit der stärkeren Integration der Vertriebskanäle
 - 2.2 Erfolgsfaktoren des Multichannel-Managements
3. Überblick der Gestaltungsempfehlungen
4. Roadmap zu einem höheren Grad der Integration der Vertriebskanäle

³¹⁴Ausschließlich größere Unternehmen entsprechend der überdurchschnittlichen Unternehmensgröße in der Studie.



1 Vertriebsherausforderungen in der Praxis

„Distributionsbreite ist die Grundlage für Marktführerschaft“³¹⁵

Um eine hohe Distributionsbreite zu erreichen, muss ein Unternehmen heute in allen für den Kunden relevanten Kanälen präsent sein und diese Kanäle sehr gut bespielen. Daher gilt es neue Kanäle zu schaffen und innerhalb dieser Kanäle die Touchpoints mit dem Kunden zu verbreitern und zu verbessern, um so für den Konsumenten oder Verwender im Sinne des Omnichannel-Konzepts jederzeit erreichbar zu sein. Einen konsistenten Auftritt des Unternehmens gegenüber den Kunden kanalübergreifend sicherzustellen und die Kanäle angesichts der dadurch wachsenden Komplexität organisatorisch optimal aufzustellen gilt bei den Vertriebsexperten als eine Kernherausforderung des strategischen Vertriebs.

Neben der Digitalisierung als Treiber neuer Kanalformate wurde in den Interviews die Internationalisierung bzw. Globalisierung der B2B- und B2C-Kunden als weitere große Herausforderung der optimalen Vertriebsorganisation genannt. Im Sinne der Netzwerktheorie kann ein Kanalformat, das separat in verschiedenen Regionen geführt wird durchaus als vergleichbare Herausforderung wie ein andersartiges Kanalformat betrachtet werden. Für einige Firmen besteht auch die zusätzliche Aufgabe, Kanäle von zugekauften kleineren Firmen, die der Portfolioergänzung dienen, mit in das Gesamtunternehmen zu integrieren.

Herausfordernd in der Steuerung des Vertriebs ist die weit verbreitete Matrixstruktur, die eine Koordination über Kanäle, Kunden, Regionen und Produktgruppen hinweg notwendig macht und den Vertrieb vor neue organisatorische Fragestellungen stellt.

Genannte Kernherausforderungen im Multichannel-Vertrieb:

- Expansion in neue Vertriebskanäle und deren Integration in das bestehende System
- Sicherstellung kanalübergreifend konsistenten Auftretens gegenüber dem Kunden
- Gute Steuerungsmöglichkeit und klare Organisation mehrerer Vertriebskanäle in komplexen Matrixorganisationen

³¹⁵ Zitat eines Vertriebsleiters bei einem Konsumgüterhersteller.



2 Gestaltungsempfehlungen

2.1 Notwendigkeit der stärkeren Integration der Vertriebskanäle

„Der wichtigste Erfolgsfaktor für unseren Vertrieb ist, dass wir wegkommen müssen vom Silodenken in den Kanälen.“³¹⁶

Dass es für die Optimierung der Leistung des Vertriebssystems notwendig ist, die Vertriebskanäle möglichst stark zu integrieren, also sehr eng miteinander zu vernetzen, stellt nicht nur das zentrale Ergebnis der empirischen Studie dar, sondern auch das dringlichste Thema für die befragten Experten in Bezug auf ihre Multichannel-Vertriebsorganisation. Die spannende Frage hier lautet nicht mehr ob die Kanäle besser integriert werden sollen, sondern wie.

2.1.1 Kognitive Integration durch gemeinsame Ziele und Visionen

In den Interviews wurde deutlich, dass mit **gemeinsamen Zielen** oft ausschließlich wirtschaftliche Ziele gemeint sind wie Umsatz- oder Ergebnisziele.

Als wichtiger Erfolgsfaktor wird gesehen, wenn diese Ziele auf einem umfassenden Marktverständnis beruhen und gut nach Kanälen heruntergebrochen werden, so dass jeder Kanal Transparenz über seinen Anteil an der Zielerreichung und die dahinterliegenden Gründe hat. Dies ermöglicht schnelle Anpassung an Kanalveränderungen und fördert die Agilität im Vertrieb.

Dabei ist es sehr wichtig, die Ziele entsprechend der Kanalvoraussetzungen zu bewerten. So ist bspw. ein dreiprozentiges Umsatzwachstum in einem neu hinzugefügten Kanal anders zu werten als in einem etablierten klassischen Kanal. Kannibalisierung darf hierbei nicht zu Lasten der formellen Zielerreichung der etablierten Kanäle stattfinden. Dies verhindert Missgunst und affektive Konflikte.

³¹⁶ Zitat eines Vertriebsleiters bei einem führenden B2B-Unternehmen mit hochtechnologischen Produkten.

Praxisbeispiel zu Zielvereinbarungen eines Konsumgüterunternehmens

Bei der Öffnung einer nachgefragten Marke für den Online-Kanal wurde der für die Zielvereinbarungen wichtige Umsatz in der Anfangsphase den bestehenden Kanälen weiterhin zugerechnet, um eine gemeinsame Zielverfolgung zu gewährleisten und Konflikte bereits im Vorfeld zu vermeiden. Die Mitarbeiter haben daraufhin den neuen Kanal unterstützt und für die breite Etablierung der Marke auch bei den Online-Formaten ihrer Kunden geworben.

Im Zuge des Aufbaus neuer Kanäle wird klar, dass ausschließlich wirtschaftliche Ziele nicht mehr zeitgemäß sind für moderne Kanalformen. Oft übernehmen diese moderneren Kanäle wie ‚Online‘ oder ‚Mobil‘ nicht nur die Kauffunktion, die als Erfolg zugerechnet werden soll, sondern in verstärktem Maße vor allem die Informations- und Kaufanbahnungsfunktion – im weitesten Sinne also auch eine zusätzliche Marketingfunktion. Diese Funktion der Kanäle kann erst mit zusätzlichen Kennzahlen, sogenannten **Key Performance Indicators (KPIs)**, wie bspw. Anzahl an Touchpoints, Kampagnenerfolg, Kundenreichweite, Umsetzung von strategischen Vertriebskonzepten etc. gut gemessen und gesteuert werden. Wichtig ist, dass diese KPIs kundenorientiert sind. Verbreitet ist eine Steuerung und Tracking über CRM-Systeme und integrierte Dashboards, die die KPIs transparent aufzeigen. Diese kundenorientierten KPIs neu zu definieren, messbar zu machen und in der Zielsetzung und Erfolgsmessung zu implementieren, ist ein wichtiger Schritt für die erfolgreiche Integration vor allem neuartiger Kanäle in das bestehende Vertriebsgefüge. Dabei muss auch teilweise ein kulturelles Umdenken initiiert werden: Wenn neue Kanäle oder Kunden nun zu den Wachstumsfeldern gehören, dürfen keine Verlierer entstehen – teilweise müssen sogar alte Feindbilder abgebaut werden. Eine Lösungsoption ist, die Ziele gemeinsam zu erarbeiten und zu definieren, um eine breite kanalübergreifende Akzeptanz zu erreichen. Dies ebnet auch die Voraussetzungen für künftige neue Kanäle und veränderte Settings. Ein weiteres Erfolgsrezept ist die Einführung von sogenannten ‚Team-KPIs‘, die über Kanalgruppen oder auch Regionen hinweg für eine gemeinsame Incentivierung gelten und eine Gesamtsteuerung unterstützen.



Praxisbeispiel für KPIs in B2B-Unternehmen mit komplexen Produkten und Services

Für B2B-Unternehmen ist nicht nur der aktuelle Verkauf wichtig, sondern auch die Kundenzufriedenheit, die für Wiederkäufe und Weiterempfehlungen ausschlaggebend ist. Alte KPIs wie Anzahl Kundenbesuche oder Touchpoints messen nicht die Wirkung beim Kunden. Neue KPIs werden zusätzlich zu den wirtschaftlichen Zielen gemessen, die den aktuellen Erfolg des Unternehmens sicherstellen sollen, bspw.:

- *„Net Promoter Score“ oder „Customer Satisfaction Index“ gemessen über Kundenbefragungen*
- *„Key Account Ausschöpfung“ oder „Share of Wallet“ definiert pro Kunde*

Diese KPIs und damit verbundene Ziele sollten kanalübergreifend gelten und damit für gegenseitige Unterstützung bei der Zielerreichung sorgen.

Voraussetzung für erfolgreiche Integration durch gemeinsame Ziele ist eine übergreifende strategische Planung. Ein CRM-System kann dabei helfen: Einerseits durch Informationsmanagement (bspw. eine gemeinsame Datenbasis und gemeinsame Zielverfolgung), andererseits über eine Erleichterung der übergreifenden Steuerung (bspw. über ein Dashboard und transparentes Tracking und Benchmarking).

Über die konkreten Ziele hinaus sind auch **gemeinsame Visionen** ein wirksames Integrationsinstrument. Hier ist vor allem zu beachten, dass nicht nur globale Leitbilder wie Unternehmenswerte gemeint sind, sondern greifbare Visionen, die gut für die Kanäle operationalisierbar sind wie bspw. Marktführerschaft in einem bestimmten Produktsegment. Diese gemeinsame Vision auf das „Große Ganze“ hat eine übergreifende motivierende Wirkung.

Erfolgsfaktoren aus Praxissicht für kognitive Integration:

- Umfassendes Marktverständnis, das eine gute Top-Down Planung ermöglicht (z.B. ein Marktmodell)
- Klares herunterbrechen von Zielen auf eine operative Ebene sowie Fairness und Transparenz in der kanalspezifischen Bewertung
- Kanalübergreifende Incentivierung von Teamerfolgen über die Zielerreichung
- Einführung von kundenorientierten KPIs, die über wirtschaftliche Ziele hinausgehen



- Strategische Planung und Steuerung über gute Instrumente wie CRM-Systeme
- Schaffung gemeinsamer Visionen, die für alle abbildbar und verständlich sind

Kognitive Integration kann so vor allem ihre Wirkung zur gemeinsamen Zielerreichung entfalten.

2.1.2 Integration durch Formalisierung über Richtlinien und Koordinationsprozesse

„Ohne Regeln und klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten würde jeder Vertriebsmitarbeiter unabhängig auf unsere Kunden und die seiner Meinung nach besten Opportunitäten zugehen“³¹⁷

Die empirisch stärkste positive Auswirkung vom Grad der Integration auf die Leistung konnte in der Studie für die Formalisierungsdimension nachgewiesen werden. Dabei kommt es auf die Festlegung der Rules of Governance und Rollen (wie. bspw. Eskalationsstufen) im formalen Setting an. Regelmäßige Austauschformate, Richtlinien der Zusammenarbeit und klare Prozesse bilden die Basis für eine effiziente, übergreifende und zielorientierte Steuerung in einer komplexen Multichannel-Organisation. In der Praxis haben sich die unterschiedlichsten Formate und Regelungen etabliert. Gemeinsam ist allen die Zielsetzung: die Umsetzung der Top-Down-Planung sicherzustellen und für regelmäßigen übergreifenden Austausch zu sorgen.

Praxisbeispiel eines Konsumgüterunternehmens

Integrative Austausch- und Steuerungsformate, die regelmäßig im Multichannel-Vertrieb eingesetzt werden und zu besserer Integration der Kanäle geführt haben (vgl. Abb. 62).

³¹⁷ Zitat eines Vertriebsleiters eines B2B-Unternehmens.



	Täglich oder wöchentlich	Monatlich	Quartalsweise	Halbjährlich	Jährlich
Inhalte	Kurzfristige Aktivitäten und Absprachen	Steuerung Aktivitäten und Tracking	Strategische Koordination und Prioritätensetzung	Aktionsplanung und Review Zielerreichung der Kanäle	Kommunikation der gemeinsamen Ziele und Visionen
Format	• Newsletter, bspw. zum ständigen Austausch mit dem Außendienst als Shared Service • Telefonischer Austausch	• Round Table (Leiterrunde) • Funktionale Meetings (mit Logistik, IT, Marketing etc.)	• Sales Meeting (physisch) kanalübergreifend (KAM, AD, etc.) in den Regionen	• Regions- und Kanalübergreifende (physische) Sales Meetings mit Rahmenprogramm für persönlichen Austausch	• Mitarbeiter-versammlung Vertrieb und angrenzende Funktionen, bspw. Jahres-Kick-Off Format

Abb. 62: Formalisierungsinstrumente der Vertriebskanäle in einem typischen mehrstufigen B2C-/B2B-Setting in Deutschland³¹⁸

Die Einführung regelmäßiger Austauschformate, wie im Beispiel (Abb. 62) dargestellt, hat in den letzten Jahren in den befragten Unternehmen nach Angaben der Vertriebsmanager durchgehend zu Verbesserung in der Zusammenarbeit, zu weniger Konflikt und besserer Leistung geführt und die dafür notwendige Zeitinvestition gerechtfertigt. Der regelmäßige interne Austausch verhindert bspw., dass es ‚Überraschungen‘ von Kundenseite gibt, die sich oftmals auch direkt miteinander austauschen und Key Account Manager mit Informationen konfrontieren, die besser vorab intern besprochen werden.

Wichtig ist, dass alle Kanäle bei Abstimmungs-Meetings auch einen aktiven Beitrag leisten und nicht nur passive Zuhörer und Konsumenten von Informationen sind, sondern ihrerseits relevante Informationen einbringen und teilen, um eine volle Transparenz und Kultur der Offenheit zu schaffen. Hilfreich sind dabei bspw. standardisierte Agenden, bei denen jeder einen Beitrag leistet.

Es bietet sich an, regelmäßig andere Funktionen mit engem Vertriebsbezug wie Marketing und Logistik mit in die Austauschformate einzubeziehen. Dies gilt auch für den in vielen Unternehmen oft noch separat organisierten und daher getrennt agierenden After-Sales- oder Servicebereich. Ein regelmäßiger Austausch ist an dieser Stelle auch für die Kommunikation von Kundenrückmeldungen wertvoll, die oft vorwiegend über

³¹⁸ Quelle: Eigene Bearbeitung auf Basis von Experteninterviews mit Vertriebsleitern aus B2C-Unternehmen in Deutschland.



After-Sales an Unternehmen herangetragen werden. Ein neuer Ansatz ist, diese regelmäßigen Austauschformate teilweise auch für Kunden zur Teilnahme zu öffnen und so die Interaktion auch außerhalb des Unternehmens vertikal zu formalisieren.

Der zweite Pfeiler der Formalisierung neben regelmäßigen Austauschformaten sind die Richtlinien zur Zusammenarbeit. Um diese erfolgreich zu etablieren und umzusetzen, bedarf es konkreter Anweisungen aus der Leitungsebene – nicht nur bei der Schaffung, sondern auch bei der Einhaltung von Richtlinien und Prozessen. Dies schließt nicht nur klare Vorgaben durch das Management mit ein, sondern bei Bedarf auch Sanktionierung bei Nichteinhaltung. Verhaltensänderungen können darüber hinaus nur nachhaltig erfolgreich sein, wenn Management und Top-Management dahinterstehen und die Richtlinien vorleben.

Erfolgsfaktoren aus Praxissicht für formale Integration:

- Regelmäßige Austauschformate zwischen den Kanälen wie Meetings und Newsletter
- ‚Aktiver Beitrag‘ aller Kanäle, d.h. bspw. Feedbacks nicht nur einseitig als Reporting, sondern als Austausch in alle Richtungen
- Gut etablierte und klar kommunizierte Prozesse und Richtlinien
- Sanktionierung bei Nichteinhaltung
- Vorleben durch das Management und Top-Management, Transparenz und Mut zur Umsetzung

Formalisierung sorgt dadurch vor allem für eine regulierende Wirkung.

2.1.3 Relationale Integration durch enge und häufige Interaktion

*„Der wichtigste Faktor für eine erfolgreiche Integration ist,
die Menschen zusammenzubringen“³¹⁹*

Klassische Instrumente, die für rege Interaktion zwischen den Vertriebskanälen sorgen, sind die oben beschriebenen Formate wie bspw. Round Tables, in denen sich größere Teams regelmäßig austauschen, oder auch Ad-hoc-Abstimmungen, die nach Bedarf

³¹⁹ Zitat eines Vertriebsleiters eines B2C-Unternehmens.



einberufen werden. Neuer ist die Nutzung digitaler mobiler Formate der Interaktion bspw. über regionale ‚WhatsApp‘-Gruppen der Vertriebsmitarbeiter.

Wichtig ist jedoch vor allem die Art der Interaktion. So helfen sicherlich formell festgelegte Interaktionen bei der Etablierung von Geschäftsbeziehungen auf der Sachebene. Nach Aussagen mehrerer Manager waren die Maßnahmen mit dem größten positiven Effekt auf die Zusammenarbeit durch zusätzliche persönliche Team-Events zu erzielen. Am Anfang oft eingesteuert durch vom Unternehmen bezahlte Teambuilding-Aktivitäten, die dann später oft zu mehr privat motivierten und regelmäßigen Aktivitäten geführt haben. Die Interaktion auf persönlicher Ebene hilft dabei, viele Themen auch in der täglichen Arbeit informell anzusprechen und zu klären und darüber hinaus affektive und damit stark negativ wirkende Konflikte zu minimieren.

Beispiele aktueller kritischer Themen im Multichannel-Vertrieb mit hohem Interaktionsbedarf

- *Einführung eines eigenen Webshops, der in Konkurrenz zu den Kunden-Webshops steht und wegen des notwendigen Spezialistenwissens separat organisiert ist.*
- *Internationalisierung der B2B-Kunden, bspw. wenn ein nationaler Kunde in ein neues Land expandiert und dadurch neue Zuständigkeiten national/international entstehen.*

Erfolgsfaktor ist in beiden Fällen die persönliche Interaktion: Positiver Ideenaustausch im Rahmen der informellen Interaktion verringert auch Hemmungen, sich zu neuen oder kritischen Themen auszutauschen und diese informiert und gemeinsam anzugehen.

Wenn innerhalb einer organisatorischen Vertriebseinheit (Intra-Channel) keine Koordination und keine gute Zusammenarbeit bestehen, erschwert dies massiv den Austausch zwischen den organisatorischen Vertriebseinheiten (Inter-Channel). Daher ist die Arbeit innerhalb der Teams der erste Ansatzpunkt. Ein cross-funktionales, agiles Setup verbessert die Kommunikation und die Zusammenarbeit im Team und zwischen den agilen Einheiten.

Wichtig ist nicht nur die Art des organisierten Austauschs, sondern auch die Schaffung räumlicher Nähe und Gelegenheiten für einen Austausch, bspw. über ‚Inspiring Working Conditions‘ oder auch einfacher mit einer gemeinsamen Kaffeeküche. Bei



regionaler Trennung kann möglicherweise durch die Einrichtung entsprechender I-Rooms eine räumliche Nähe nachgestellt werden oder durch regelmäßige Regionaltreffen der räumlichen Trennung Abhilfe geschaffen werden.

Erfolgsfaktoren aus Praxissicht für relationale Integration:

- Ausweiten der Interaktion von der Sach- auf die persönliche Ebene
- Stärkung der Zusammenarbeit innerhalb (Intra-Channel) und zwischen (Inter-Channel) den Vertriebskanälen
- Schaffung regelmäßiger räumlicher Nähe für einen Austausch

Relationale Integration entfaltet so eine motivierende Wirkung.

2.1.4 Strukturelle Integration durch direkte Interaktion

Die strukturelle Integrationsdimension konnte in der Studie als ‚direkte Interaktion‘ nicht näher erforscht werden. Für die Praxis ist die Organisationsstruktur mit den aus ihr folgenden Implikationen auf die Zusammenarbeit aber ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Zu bevorzugen ist stets die Ermöglichung der direkten Interaktion über gezielten Austausch nicht nur auf Management-, sondern auch auf der Arbeitsebene. Darüber hinaus bedarf es aber auch der Schaffung von übergreifenden Rollen, die die Verantwortung für mehrere Kanäle bspw. in bestimmten Regionen umfassen und die Interaktion der darunterliegenden Ebenen erst ermöglichen und Aktivitäten gezielt steuern. Diese Rollen können auch rasch für ausreichende Zuwendung des Top-Managements sorgen, wenn es zu Abstimmungsproblemen kommt.

Praxisbeispiel zur strukturellen Interaktionssteuerung eines Konsumgüterunternehmens

Im agilen (im Gegensatz zum hierarchischen) Setup der Vertriebsorganisation erfolgt die Darstellung der Zusammenarbeit über Kommunikationsmatrizen (angelehnt an die Netzwerkforschung). Dadurch wird aufgezeigt, wo wichtige Knotenpunkte und Verbindungen liegen, und die Schwächen im Kommunikationssystem werden deutlich. Das ermöglicht eine sukzessive Verbesserung des Informationsaustauschs zwischen den agilen Einheiten.



Ein weiterer Aspekt struktureller Integration ist die Schaffung von Strukturen zur engeren Vernetzung der Vertriebskanäle. Wilson/Daniel (2006) regen die Schaffung von neu definierten Matrixstrukturen an: Orientierung bspw. anhand von Kundengruppen, um von der Silokanalstruktur wegzukommen.

Praxisbeispiel aus dem hochtechnologischen B2B-Umfeld

Um den Vertrieb besser aufzustellen, wurde statt der etablierten Kanal- und Regionalorganisation eine portfolioorientierte Matrix-Organisation eingeführt. Die Strukturierung erfolgte nach der unterschiedlichen Erklärungsbedürftigkeit der Produkte, die auch unterschiedlicher Kanäle bedarf, und verringert damit den Abstimmungsbedarf:

- *Standardprodukte: Einfacher Call-Center-basierter Verkauf nach ‚Drehbuch‘ und zusätzlicher Fokus auf Re-Sale und Neukundengewinnung,*
- *Modulare Produkte: Klassischer Außendienst und Key Accounts,*
- *Komplexe Produkte: Spezialistenteams mit Experten, die individualisierte Lösungen gemeinsam mit dem Kunden erarbeiten.*

Zu beachten ist, dass eine Matrix immer hohe Komplexität und Abstimmungsbedarf mit sich bringt. Rein strukturell muss der Fokus also nach den spezifischen Bedürfnissen der Organisation gewählt werden. Ausgleichende Maßnahmen zur Integration in den anderen genannten Integrationsdimensionen sind daher umso wichtiger, um den verschiedenen Ausrichtungsoptionen des Vertriebs wie Kanal, Region oder Produkt organisatorisch gerecht werden zu können.

Erfolgsfaktoren aus Praxissicht für strukturelle Integration:

- Meetings nicht nur auf Managementebene, sondern auch die Arbeitsebene zum regelmäßigen Austausch anhalten (direkte Interaktion)
- Schaffung neuer übergreifender Rollen
- Verringerung des Abstimmungsbedarfs durch Strukturierung des Vertriebs anhand der wichtigsten Dimension – dies muss nicht der Kanal sein, sondern möglicherweise das Portfolio oder der Kunde

2.2 Erfolgsfaktoren des Multichannel-Managements

Über die Gestaltungsempfehlungen der Integration von Vertriebskanälen hinaus gibt es noch weitere Erfolgsfaktoren, die die angestrebte Integration fördern.

2.2.1 Kundenorientierung

In der Studie wurde deutlich, dass die Kundenorientierung ein wichtiger Mediator für die positive Wirkung der kognitiven Integration auf die Leistung ist. Das heißt in der Praxis: Die gemeinsame Zielsetzung der Vertriebskanäle soll auch kundenorientiert sein.

Vor allem bei B2C-Unternehmen muss zunächst unterschieden werden, wer mit ‚Kunde‘ gemeint ist: Die B2B-(Handels-)Kunden oder der Konsument (Consumer) bzw. Verwender (User). Dies bestimmt die komplette Ausrichtung: Handelskunden werden meist über einen sogenannten ‚Push‘ bearbeitet, d.h. die Ware wird mit immer neuen Strategien angeboten. Bei Konsumenten und Verwendern soll ein ‚Pull‘, d.h. ein Nachfragesog entstehen. In den letzten Jahren ist es zu einer starken Neuausrichtung gekommen, Unternehmen mehr verwenderorientiert (User-Centric) aufzustellen, um diesen Nachfragesog zu verstärken. Diese Umstellung muss vom Top-Management initiiert und vorgelebt werden, damit sie erfolgreich umgesetzt werden kann. User Centricity heißt auch, die Auswirkung auf den Kunden messbar zu machen und dies in den oben genannten KPIs widerzuspiegeln. Um kundenorientiert zu sein, muss die Sicht des Kunden eingenommen werden. In Bezug auf Vertriebskanalintegration heißt das: Sicherstellen der Integration aus Kundensicht (Omnichannel-Integration) und Begleitung des Kunden ganzheitlich entlang der Customer Journey.

Für die Praxis bedeutet das die Bereitstellung von Kanalwechselemöglichkeiten entlang der Customer Journey und ein einheitliches Bild nach außen. Das heißt allerdings nicht, dass eine Marke über alle Kanäle und deren Touchpoints gleich wahrgenommen werden muss. Markenkern und Markenversprechen müssen zwar übergreifend gleich sein, die Umsetzung kann jedoch kanalspezifisch erfolgen. Oft haben die Konsumenten und Verwender unterschiedliche Bedürfnisse je nach Kanal und erwarten somit auch nicht die gleichen Produkt- und Serviceangebote, sondern ein auf sie zugeschnittenes Angebot. Beispielsweise kann im Fachhandel ein anderes Servicelevel für Garantiezeiten als Verkaufsargument angeboten werden, im Einzelhandel dagegen lediglich die gesetzliche Garantie, da der Kunde je nach Kanal andere Erwartungen hat.



Die Unterschiede im Servicelevel können auch gezielt genutzt werden, um Verwender in neue Kanäle zu leiten.³²⁰

Im B2B-Umfeld kann eine Kundenorientierung bspw. durch den Ausbau von Globalen Key Accounts oder strategischen Accounts erfolgen, die immer die Kundensicht über interne Organisationsgruppen hinweg einnehmen. Eine andere Möglichkeit ist Kundenorientierung durch cross-funktionale Kundenteams. Diese Überlegung macht allerdings erst ab einer kritischen Größe des Unternehmens Sinn, wenn es bspw. viele Vertriebslogistiker oder Vertriebs-IT-Spezialisten gibt, die sich auf bestimmte Kanäle spezialisieren. Bei kleinen Unternehmen ist dies daher keine Option – aber auch keine Notwendigkeit, da ein persönlicher Austausch im kleinen Team informell häufiger und enger stattfinden kann.

2.2.2 Minimierung von Kanalkonflikten und Förderung von konstruktivem Wettbewerb zwischen den Kanälen

Kanalkonflikte wirken sich wie in der Studie gezeigt negativ auf die Leistung aus und sind daher zu minimieren. In den Interviews wurde bei Kanalkonflikten, wie auf Basis der Studie zu erwarten, vor allem das Thema Pricing genannt. Während es für das generelle Pricing oft einen formalen und einheitlichen Rahmen wie eine nationale Preisliste gibt und festgelegte unverbindliche Preisempfehlungen (UVPs), sind die tatsächlichen Nettopreise durch individuelle und oft historisch gewachsene Konditionen und Rabattgefüge stark verzerrt. Dies führt oft zu Nichteinhaltung von UVPs, vor allem bei Aktionen in neueren Kanälen und damit zu Preiskonflikten mit anderen Kanälen. Eine einheitliche Datenbasis und gemeinsame Richtlinien können hier helfen die Konflikte im Rahmen zu halten.

Praxisbeispiel aus dem B2B-Umfeld: Kanaleinschränkung

Um den Konflikt zwischen den Kanälen einzuschränken wird pro Land nur ein Kanal zugelassen, damit man sich die Kunden nicht gegenseitig streitig macht. Das hilft, die Kanallandschaft überschaubar zu halten – ist allerdings nicht sehr kundenorientiert, denn der Kunde hat keine freie Kanalwahl mehr und auch der Umsatz könnte darunter leiden.

³²⁰ Vgl. hierzu auch Montoya-Weiss et al. (2003), S. 456.



In der Studie wurde nachgewiesen, dass sich Wettbewerb zwischen den Kanälen verstärkend auf Kanalkonflikte auswirkt. Ganz ohne Wettbewerb um interne Ressourcen werden diese allerdings oft großzügig ‚nach Bedarf‘ vergeben und es findet kein effizienter Einsatz der Ressourcen statt. Eine Optimierung kann nur durch eine Verknappung der Ressourcen wie Budgets, Personal oder Trade Marketing Kapazitäten erfolgen – bspw. mit Hilfe konstruktiven Wettbewerbs zwischen den Vertriebskanälen.

Um den konstruktiven Wettbewerb zwischen den Kanälen trotz starker integrativer Maßnahmen weiterhin zu fördern können positive Mechanismen eingeführt werden, die nicht zum negativ wirkenden Konflikt um knappe Ressourcen führen. Beispiele hierfür sind: Limitierung von Aktionen durch interne Aktionswettbewerbe oder Exklusivität von Kundenaktionen.

2.2.3 Zurechenbarkeit von Erfolgen zu Kanälen

Eine durchgehende Kundenerfolgsrechnung ist oft nicht gegeben, sondern wird über Pauschalen zugerechnet. Diese mangelnde Transparenz erschwert nicht nur die Erfolgsmessung, sondern auch die Steuerung der Kanäle.

In vielen Firmen gibt es keine direkte monetäre Incentivierung von Erfolgen mehr. Stattdessen zählen oft immaterielle Auszeichnung und Würdigung der Erfolge durch die Geschäftsleitung. Dies erleichtert die Erfolgswürdigung vor allem auch bei schwerer Vergleichbarkeit von Kanälen.

Angelehnt an die oben genannten ‚Team-KPIs‘ kann auch eine vollständige oder teilweise Team-Incentivierung stattfinden, um eine gute Zusammenarbeit hin auf gemeinsame Ziele zu fördern.

Praxisbeispiel: Einführung einer kanalübergreifenden Teamprämie zusätzlich zur Individualprämie

Eine Teamprämie stellt sicher, dass man sich Kunden nicht gegenseitig streitig macht. Implementieren lässt sich das bspw. durch ein Lead-Konzept: Einer hat die Führung in Bezug auf den Kunden, die anderen profitieren aber anteilig mit am Abschluss. Dadurch profitieren alle beteiligten Kanäle und Konflikte werden durch die gemeinsame Zielverfolgung minimiert.



2.2.4 Günstige kulturelle Voraussetzungen schaffen

*„Die Kernfrage für den Organisationalen Wandel lautet:
Wie kann ich die Menschen mitnehmen?“³²¹*

Um die dargestellten integrativen Mechanismen für neue Vertriebskanäle ideal in der Organisation umzusetzen, bedarf es einiger kultureller Voraussetzungen. Die Basis bildet die Führungskultur. Es muss eine Offenheit für den Wandel vorliegen, vor allem die Offenheit, Strukturen zu überdenken und zu überarbeiten, sobald neue Kanäle oder Regionen hinzukommen, aber auch die Offenheit für den direkten Austausch ohne den indirekten Weg über die Hierarchie. Hier bieten sich neue agile Managementansätze an: Durch agile, cross-funktionale Teamstrukturen verbessert sich die flexible Reaktion auf Marktveränderungen, die vor allem im VUCA-Umfeld (Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity) wettbewerbsentscheidend sein kann. Zusätzlich wird die Time to Market durch direkte funktionsübergreifende Entscheidungsfindung optimiert. Darüber hinaus verbessern sich durch agile Teamstrukturen die motivationssteigernde unternehmerische Arbeitsweise und die kulturelle Offenheit für neue Wege der übergreifenden Zusammenarbeit.

Oft ist die Vertriebsführung sehr regional orientiert und geprägt. Für ein erfolgreiches Management sollte in Zukunft auch der Internationalisierung der Kunden mehr Rechnung getragen werden. Eine digitale Einheit bspw. sollte nicht wegen des Spezialistenwissens separat aufgezogen werden, sondern mit in die bestehende Organisation integriert werden, um einen kulturellen Wandel für die gesamte Vertriebsorganisation erst zu ermöglichen.

Einig sind sich die Vertriebsmanager, dass für eine erfolgreiche gut integrierte Multichannel-Vertriebsorganisation das Top-Management strategischen Fragestellungen des Vertriebs mehr Aufmerksamkeit widmen sollte. Drei Dinge wurden dabei insbesondere eingefordert: die Einführung neuer Konzepte und Richtlinien zur besseren Zusammenarbeit, das aktive Vorleben und der Mut, die Dinge umzusetzen.

³²¹ Zitat eines Vertriebsleiters in Bezug auf die anstehende Neustrukturierung der Vertriebskanäle.

3 Überblick der Gestaltungsempfehlungen

Zusammenfassend lassen sich die Gestaltungsempfehlungen, die die Integration der Vertriebskanäle verbessern, unterscheiden in strukturelle, kulturelle und motivationale Faktoren.

Strukturelle Faktoren

- **Formalisierte, regelmäßige und direkte Interaktion** der Kanalmitarbeiter
- **Vereinheitlichung von Prozessen und Erarbeitung von Richtlinien**, bspw. umgesetzt durch ein professionelles CRM-System
- **Kanalübergreifende Einheitlichkeit der Datenbasis** für Kunden, Produkte und Preise

Kulturelle Faktoren

- **Kundenorientierung** des Kanal- und Kanalwechselangebotes
- **Positive Wettbewerbskultur** zwischen den Kanälen
- **Führungskultur**, die Einbindung der Kanalspezifika auf Entscheidungsprozesse ermöglicht
- Ausreichende **Zuwendung des Top-Managements/der Geschäftsleitung** zu den Vertriebskanälen

Motivationale Faktoren

- Klar **definierte Zielsetzung** und Zielkommunikation für alle Kanäle
- **Transparenz über Ressourcen** und nach welchen Kriterien diese verteilt werden
- **Kaufabschlussunabhängige Anreizsysteme** für die Kanäle zur Vermeidung von dysfunktionalen Konflikten und Förderung stärkerer Kooperation



4 Roadmap zu einem höheren Grad der Integration der Vertriebskanäle

Abschließend wird noch eine Übersicht eingeführt, was den Integrationsgrad eines Kanalvertriebssystems aus Praxissicht ausmacht. Die organisationale Multichannel-Integration erfolgt in verschiedenen Stufen des Integrationsgrades (vgl. Abb. 63). Wichtig ist, das eigene Unternehmen zunächst auf der richtigen Stufe einzuordnen und in der Multichannel-Integrationsplanung die Basisvoraussetzungen der jeweiligen derzeitigen Stufe mit Priorität anzugehen, bevor die nächste Stufe in Angriff genommen wird.

Stufe 1: Expansion in mehrere, separate Kanäle

Klassischerweise sind Unternehmen auf dieser Stufe das erste Mal mit neuen Kanälen konfrontiert und stehen vor den ersten organisatorischen Multichannel-Fragestellungen.

Stufe 2: Ausbau und Verbindung von Kanälen

Die neuen Kanäle sind nun so wichtig wie die etablierten klassischen Kanäle. Es sollen Synergien entstehen und es kommt zu ersten Konflikten und konkretem Abstimmungsbedarf.

Stufe 3: Volle Kanalintegration

Das Unternehmen steuert das Multichannel-Vertriebsgefüge ganzheitlich professionell unter Berücksichtigung der Kanalspezifika.

Stufe 4: Customer Centricity: Omnichannel-Excellence

Der Blick der Integration wendet sich von unternehmensintern nach außen zum Kunden. Organisationale Leitfrage: Wie kann sich das Unternehmen so aufstellen, dass der Kunde eine nahtlose Customer Journey erlebt und das Unternehmen flexibel auf ständige Marktveränderungen reagieren kann?

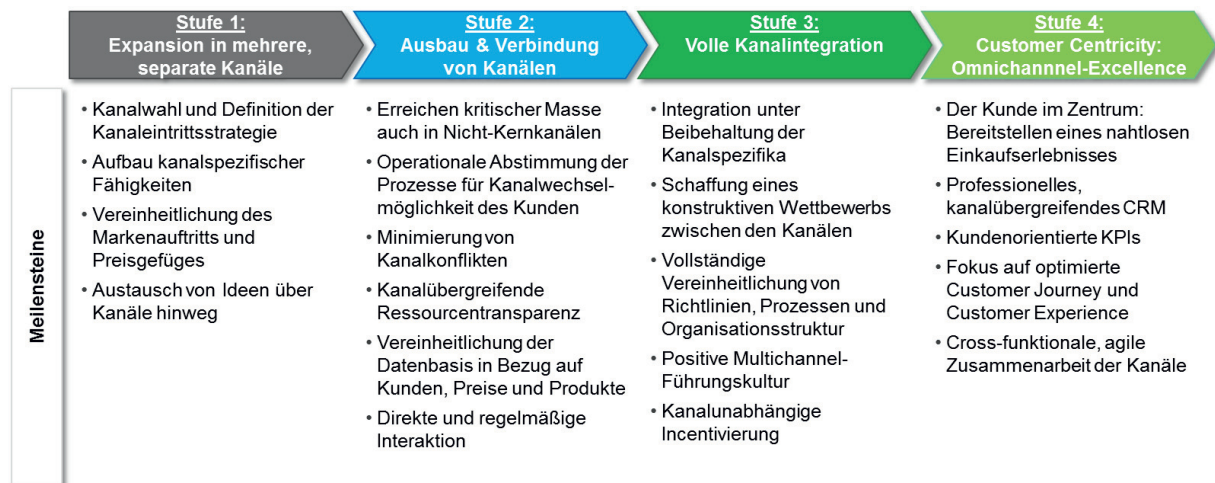


Abb. 63: Roadmap der Organisationalen Integration von Vertriebskanälen³²²

Es ist eine Roadmap für die Multi- und Omnichannel-Zukunft:

Wie kann ein Unternehmen einen höheren Grad der Multichannel-Integration erreichen und für den Kunden dabei Omnichannel-Exzellenz sicherstellen.

³²² Quelle: Eigene Bearbeitung auf Basis von Experteninterviews mit Vertriebsleitern aus B2C- und B2B-Unternehmen in Deutschland.



G Schlussbetrachtung

1 Inhaltlicher und methodischer Beitrag der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, die Organisationale Integration von Vertriebskanälen durch verschiedene Integrationsdimensionen messbar zu machen und die Zusammenhänge des Grades der Multichannel-Integration mit Multichannel-Konflikten und der Leistung des Kanalsystems zu erforschen und daraus Gestaltungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung leisten einen Beitrag für Forscher und Praktiker, der im Folgenden kurz zusammengefasst wird.

1.1 Theoretischer Beitrag

Die Zusammenführung der separaten Forschungsstränge der Interdepartmental-Integration und der Netzwerkforschung ermöglicht neue Perspektiven auf die Untersuchung der Zusammenhänge organisatorischer Einheiten in komplexen Organisationen wie dem Multichannel-Vertrieb.

Das entwickelte Messsystem des Grades der Multichannel-Integration anhand der Netzwerktheorie kann für die weitere Forschung zur Zusammenarbeit organisationaler Einheiten auch über das Vertriebsthema hinaus genutzt werden. Das Messsystem bietet sich vor allem für die Forschung in heterogenen Organisationssettings an und macht unterschiedlichste Organisationsformen (bspw. Matrix-, Regional- Produktorientierte Organisation) für den Forscher vergleichbar.

Die erarbeiteten Integrations-Dimensionen bieten eine Basis für eine erweiterte Netzwerkperspektive, die mit weiteren Konstrukten aus der Netzwerkforschung ergänzt werden kann, um bspw. auch die strukturelle Dimension zu erfassen.

Für die Konfliktforschung ist die nachgewiesene rein negative Wirkung der funktionalen Konflikte auf die Leistung spannend. Für die Voraussetzungen einer positiven funktionalen Konfliktwirkung bedarf es weiterer Forschungsarbeit.



1.2 Praktischer Beitrag – Managementimplikationen

Die vorliegende Arbeit gibt eine klare Handlungsempfehlung an Unternehmen in Bezug auf den optimalen Grad der Multichannel-Integration: Es ist eine möglichst enge Integration der Vertriebskanäle anzustreben, um Kanalkonflikte zu minimieren und die Leistung zu erhöhen. Silo-Vertriebsorganisationen mit niedrigem Integrationsgrad sollen weiterentwickelt werden und einen Weg hin zu mehr Integration verfolgen.

Die Roadmap zur Multichannel-Integration ermöglicht eine realistische Einschätzung der Multichannel-Excellence eines Unternehmens und zeigt klare Schritte, wie ein höherer Grad der Integration erreicht werden kann.

Die Arbeit zeigt auf, wie die unterschiedliche Herangehensweise zu mehr Integration je nach Integrationsdimension angegangen werden sollte: Die Basis für eine enge Integration ist die Festlegung klarer Richtlinien und Prozesse sowie deren Einhaltung. Wichtig sind konkrete gemeinsame Ziele und Visionen der Vertriebskanäle, die möglichst kundenorientiert formuliert und gemessen werden sollten. Eine häufige und enge Interaktion auf der Sach- und persönlichen Ebene minimiert Kanalkonflikte. Wichtig ist der Fokus des Top-Managements auf die Umsetzung der Integrationsdimensionen.



2 Limitationen und künftige Forschung

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden einige Limitationen deutlich, die hier noch einmal zusammengefasst werden. Diese Limitationen sollen auch als Anregungen für die weitere Forschung dienen.

Methodische Limitationen

Die Studie unterliegt den verbreiteten Limitationen einer Fragebogenerhebung. So ist die größte Einschränkung der Datenerhebung sicherlich das Key Informant Design, das lediglich die subjektiven Einschätzungen eines Beantworters pro Unternehmen zulässt, der sowohl die unabhängigen als auch die abhängigen Variablen beantwortet. Durch das Fragebogendesign, bspw. anhand der Empfehlungen von Podsakoff (2012), konnte bereits im Vorfeld an der Limitierung des Common Method Bias gearbeitet werden. Nichtsdestotrotz wäre ein zweiter Beantworter oder eine zusätzliche neutrale Quelle, wie bspw. über ein Unternehmensregister, für die abhängige Leistungsvariable wünschenswert gewesen. Im Rahmen der Experteninterviews wurden mehrere Informanten pro Unternehmen befragt und es zeigte sich ein konsistentes Bild der Multichannel-Herausforderung der jeweiligen Organisationen, unabhängig von der Position des Beantworters – was positive Rückschlüsse für die Qualität der Aussagen im Fragebogen zulässt.

Eine weitere Limitation ist sicherlich der unterstellte Kausalzusammenhang der Variablen, der Rückwirkungen nicht berücksichtigt. Durch die Einschränkung des Betrachtungshorizonts auf das letzte Geschäftsjahr kann eine Trägheit durch Feedback-Loops unterstellt werden, Rückwirkungen werden dadurch minimiert.

Limitation durch die nationale Sichtweise

Die Fragebogenerhebung hatte den Fokus auf die deutschsprachige Schweiz und Deutschland. Die Experteninterviews wurden alle mit Managern deutscher Unternehmen geführt. In einem nächsten Schritt könnte untersucht werden, ob es international andere Erkenntnisse zur Multichannel-Integration gibt. Da der kulturelle Aspekt einen großen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit einer Organisation hat, wäre es interessant zu untersuchen, wie die Ausprägungen entlang der erarbeiteten



Integrationsdimensionen in verschiedenen Kulturen und Ländern mit unterschiedlichem Reifegrad ist.

Limitation der internen Vertriebsicht

Die gemessene Multichannel-Integration bezieht sich in der Studie auf die unternehmensinternen Vertriebskanäle. Zusätzlich könnte überprüft werden, ob sich die gemessenen Zusammenhänge auch für unternehmensexterne Vertriebskanäle feststellen lassen, die ebenfalls in das Multichannel-Management eingebunden werden müssen. Dazu wäre es z.B. denkbar, eine Befragung entsprechend auf unternehmensexterne Handelspartner auszudehnen und diese als Netzwerk-Knoten mit in das Konzept einzubeziehen. Weitere ausgewählte funktionale Einheiten, die in enger Verbindung mit dem Vertrieb stehen (z.B. Logistik und IT), könnten analog in die Messung mit einbezogen werden und die Integration der Vertriebskanäle mit anderen funktionalen Einheiten bzw. die Einbettung der Vertriebskanäle in die Organisation messbar machen.

Weitere Limitationen

Eine grundsätzliche Herausforderung in den Sozialwissenschaften ist, dass zur Entwicklung eines praxistauglichen Modells nach der theoretischen Erforschung der Zusammenhänge noch stärker praxisorientierte Forschungsmethoden wie z.B. Case Studies erfolgen sollten. Dies trägt zur Validierung und Vertiefung der Ergebnisse der vorliegenden Studie bei und ermöglicht eine genauere Untersuchung situativer Problemstellungen, die bestimmte Multichannel-Vertriebsformen mit sich bringen. Dadurch können mögliche zusätzliche Aspekte berücksichtigt werden, die durch die Fokussierung der vorliegenden Forschungsarbeit nicht als Einflussfaktoren erkennbar sind.

Künftige Forschung

Durch aktuelle dynamische Entwicklungen im Multichannel-Management kommen immer neue, spannende Fragestellungen auf. Die Digitalisierung macht auch vor reinen B2B-Unternehmen nicht Halt, die zusehends in mobile und interaktive Kanäle, die bspw. Produkt-Konfiguratoren beinhalten, expandieren. Daraus ergeben sich viele praxisrelevante Forschungsfragestellungen zum Multichannel-Management speziell im wenig erforschten B2B-Kontext.



Aus der Unternehmensperspektive ist nach wie vor die Organisationale Multichannel-Thematik hochaktuell.³²³ Oft wird eine einmal etablierte Vertriebsstruktur trotz massiver Umfeldveränderungen beibehalten. Forschung in diesem Bereich wäre aus Praxissicht wünschenswert, um eine optimale Aufstellung für die Zukunft im Zuge einer Transformation hin zu einer eng integrierten Vertriebsorganisation anzugehen. Ein Lösungsansatz, der zurzeit stark verfolgt wird, ist die Arbeit in Netzwerken agiler Teams. Die agile Arbeit in der Vertriebsorganisation ist daher ein praxisrelevantes Forschungsfeld, das mit dem aufgezeigten Netzwerkansatz erforscht werden kann. Neben den untersuchten Integrationsdimensionen sind dabei weitere mögliche Dimensionen aus der Netzwerktheorie für die zukünftige Forschung interessant, bspw. neben der direkten Interaktion weitere Faktoren in der strukturellen Dimension.

Um wie auf Basis der Studie angeregt eine stärkere Kundenorientierung in den Zielen und Visionen der Vertriebsorganisation zu verankern ist es wichtig, passende KPIs zur vergleichbaren Erfolgsmessung über sehr verschiedenartige Marketing- und Vertriebskanäle in unterschiedlichen Kaufphasen hinweg zu entwickeln, die die Kundenorientierung fördern.

Im Fokus der Handelsperspektive liegt sicherlich aktuell die Omnichannel-Forschung, die mehr den Kunden und Käufer in den Mittelpunkt der Betrachtung mehrerer Vertriebskanäle rückt.³²⁴ Hier ist aus Managementsicht die Rückwirkung der nahtlosen Kundenintegration auf die Unternehmensorganisation ein Feld für künftige Forschung.

³²³ Vgl. z.B. Fürst/Leimbach/Prigge (2017).

³²⁴ Vgl. z.B. Verhoef/Kannan/Inman (2015).





IV. Anhang

Empirischer Fragebogen der Hauptstudie³²⁵

Surveystufe: 1: Befragung Vertriebsleiter/CEO

2: Kanalverantwortliche/Channel Manager

1. Einführung

(2 Varianten: Swiss Marketing Panel und Management Pool St. Gallen)

Liebes Mitglied des Swiss Marketing Panels,

wir freuen uns über Ihre Teilnahme an unserer **neuesten Studie zum Thema Multichannel Managent**, die nicht mehr als **15 Minuten** Ihrer Zeit in Anspruch nehmen wird.

Sie leisten dadurch einen wichtigen Beitrag zur weiteren Förderung der Zusammenarbeit zwischen Forschung und Praxis an der Universität St. Gallen und unterstützen überdies Frau Schön bei Ihrer Doktorarbeit. Herzlichen Dank!

Ihre Meinung ist uns sehr wichtig. Zögern Sie also bitte nicht, wenn Sie sich bei der Beantwortung der Fragen nicht sicher sind. Ungefähre Antworten und persönliche Einschätzungen sind für uns weit wertvoller als fehlende Werte.

Als kleines Dankeschön für Ihre Teilnahme verlosen wir **50 Exemplare** der neuesten **Marketing Review St. Gallen**.

Darüber hinaus werden Sie von uns eine **Management Summary** erhalten sowie zur kostenlosen Teilnahme an einer **Ergebnispräsentation** eingeladen werden, sobald das Projekt abgeschlossen ist.

Herzlichen Dank nochmals für Ihre Teilnahme. Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen bei unserer Studie!

Sollten Sie Fragen haben, zögern Sie nicht uns zu kontaktieren: [Silke Schön](#)

Ihr Swiss Marketing Panel Team



Prof. Dr. Peter Mathias Fischer,
Assistant Professor of Marketing
University of St. Gallen (HSG)
Email: peter.fischer@unisg.ch



Uwe Tännler,
Präsident Swiss Marketing
(SMC)



Silke Schön,
Dipl. rer. pol.
University of St. Gallen (HSG)
Email: silke.schoen@student.unisg.ch

2. Fragen zum Beantworter

Zunächst möchten wir Sie gerne bitten, allgemeine Fragen zu Ihrer Person sowie zu Ihrem Unternehmen zu beantworten *Surveystufe: 1 und 2*

Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen inne?

(Wählen Sie bitte die aus, die am ehesten zutrifft)

- ☐ Geschäftsführer(in)/CEO oder Bereichsleiter bzw. andere Position, die den Überblick über alle Vertriebskanäle ermöglicht (bitte angeben)
- ☐ Marketingleiter(in) oder andere Position im Marketing (bitte angeben)
- ☐ (Gesamt-) Vertriebsleiter(in)/-direktor(in)
- ☐ Kanalverantwortliche(r)/Channel Manager (z.B. Key Account-Leiter, Außendienstleiter etc.)
- ☐ Erfahrene(r)/ Mitarbeiter(in) Vertrieb
- ☐ Andere Position (bitte angeben)

³²⁵ Die Befragung erfolgte im Oktober/November 2014.



Bitte wählen Sie das Land, auf das sich Ihre Antworten beziehen
(Bitte wählen Sie das Land, für dessen Vertrieb Sie am aussagefähigsten sind)

bitte wählen
 Schweiz
 Deutschland
 Österreich
 Andere (bitte nennen)

Andere (bitte nennen)

3. Organisationaler Kontext und Markt

Surveystufe: 1 und 2

Welcher Branche/Industrie gehört Ihr Unternehmen an?

Bei mehreren Industrien wählen Sie bitte die aus, auf die Sie die Antworten zum Vertrieb beziehen, ggf. beschreiben Sie die Industrien in der Textbox

bitte wählen
 Financial Services
 Konsumgüter
 Pharma/Chemie
 Automotive
 Industriegüter
 Rohstoffe
 Energie
 Dienstleistungen
 Landwirtschaft
 Elektronik
 Andere (bitte nennen)

Andere (bitte nennen)

Wie ist Ihr Unternehmen/Ihre Geschäftseinheit organisiert?

- ☐ Funktional
☐ Divisional: Nach Produktgruppen
☐ Divisional: Nach Regionen
☐ Divisional: Nach Kundengruppen
☐ Matrix
☐ Andere (bitte beschreiben)

Bitte schätzen Sie die **Marktveränderungen in den vergangenen 3 Jahren** in Ihrer Branche ein

	keine Veränderung				starke Veränderung
Technologische Veränderungen / Innovationen	☐	☐	☐	☐	☐
Gesetzliche und politische Veränderungen	☐	☐	☐	☐	☐
Wettbewerbsintensität	☐	☐	☐	☐	☐
Kundenvorlieben und -erwartungen	☐	☐	☐	☐	☐



4. Vertriebskanäle

Nun möchten wir Sie gerne bitten, einige Fragen zu den Vertriebskanälen in Ihrem Unternehmen zu beantworten. *Surveystufe: 1 und 2*

Beantwortungszeitraum für alle Fragen ist jeweils das letzte abgeschlossene Geschäftsjahr.
Gab es im vergangenen Geschäftsjahr eine Restrukturierung / Neuorganisation Ihres Vertriebs?

☐ ja ☐ nein

Bitte wählen Sie **alle** in Ihrem Unternehmen/Ihrer Geschäftseinheit national vorhandenen direkten Vertriebskanäle aus.

Definition Vertriebskanal bzw. Kanal: Ein Vertriebskanal beschreibt den Weg der Leistung zum Kunden und schließt Informations-, Finanz- und Datenflüsse (z.B. Marketing) mit ein. Ein eigenständiger Kanal liegt vor, wenn es dem Kunden möglich ist, innerhalb des Kanals verkaufsrelevante Prozesse wie Informationsaustausch, Verhandlung und Kaufabschluss abzuwickeln.

☐ Key Account Management

☐ Außendienst

☐ Call Center/Telefon/Fax

☐ Eigene Ladengeschäfte (inkl. Franchise, Fabrikverkauf)

☐ Katalog/Postweg

☐ Internet/E-Commerce

☐ Mobile Anwendungen

☐ Soziale Medien

☐ Weitere (bitte nennen)

5. Kanalspezifische Fragen I

Surveystufe: 1 und 2

Wie wichtig sind die einzelnen Kanäle für Ihr Unternehmen?

	völlig unwichtig	eher unwichtig	mittel	eher wichtig	sehr wichtig
Key Account Management	☐	☐	☐	☐	☐
Außendienst	☐	☐	☐	☐	☐
Call Center/Telefon/Fax	☐	☐	☐	☐	☐
Eigene Ladengeschäfte (inkl. Franchise, Fabrikverkauf)	☐	☐	☐	☐	☐
Katalog/Postweg	☐	☐	☐	☐	☐
Internet/E-Commerce	☐	☐	☐	☐	☐
Mobile Anwendungen	☐	☐	☐	☐	☐
Soziale Medien	☐	☐	☐	☐	☐



Bitte wählen Sie hier aus, ob sich Ihre Antworten auf das Gesamtunternehmen oder einen Unternehmensteil/Geschäftsbereich beziehen

Die Fragen beziehen sich immer auf den nationalen Vertrieb Ihres Unternehmens.

- ☐ Gesamtunternehmen (wenn der Vertrieb übergreifend für alle Geschäftsbereiche organisiert ist)
- ☐ Geschäftsbereich (wenn Ihr Geschäftsbereich über einen eigenständigen/separaten Vertrieb verfügt)

6. Kanalspezifische Fragen II

Nur Surveystufe 2

Für welchen der Vertriebskanäle sind Sie zuständig?

Bitte den Kanal auswählen, für den Sie in erster Linie verantwortlich sind. Wenn Sie für mehrere Kanäle zuständig sind, wählen Sie einfach Ihren hauptsächlichen Vertriebskanal aus und füllen den Fragebogen für diesen aus.

Key Account Management
Außendienst
Call Center/Telefon/Fax
Eigene Ladengeschäfte (inkl. Franchise, Fabrikverkauf)
Katalog/Postweg
Internet/E-Commerce
Mobile Anwendungen
Soziale Medien

Welche Kaufphasen kann der Kunde innerhalb Ihres Vertriebskanals abwickeln?

Bitte wählen Sie alle möglichen Optionen aus

- ☐ Informationsfluss/-austausch
- ☐ Verhandlung/Vertragsanbahnung
- ☐ Kaufabschluss
- ☐ Service nach dem Kauf

7. Multichannel Integration Unternehmenssicht

Nun folgen einige Fragen zur Organisation und Interaktion zwischen den Vertriebskanälen. Wir freuen uns über Ihre Antworten! *Surveystufe: 1 und 2*

Bitte ordnen Sie die Zusammenarbeit und Beziehungen Ihres Vertriebskanals mit den anderen Vertriebskanälen/der Vertriebskanäle untereinander ein

	nie	sehr selten	selten	manch- mal	oft	häufig	sehr häufig
Wie oft interagieren Mitarbeiter Ihres Vertriebskanals mit den anderen Kanälen/die Kanäle untereinander bezüglich täglicher Aufgaben?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wie oft interagieren Mitarbeiter Ihres Vertriebskanals mit den anderen Kanälen/die Kanäle untereinander auf persönlicher bzw. zwischenmenschlicher Ebene?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Bitte beurteilen Sie die Beziehungen der Mitarbeiter zwischen den Vertriebskanälen

	sehr eng						sehr lose
Wie eng schätzen Sie die Arbeitsbeziehungen zwischen Mitarbeitern Ihres Vertriebskanals und anderen Kanälen/zwischen den Kanälen ein?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wie eng schätzen Sie die persönlichen bzw. zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen Mitarbeitern Ihres Vertriebskanals und anderen Kanälen/zwischen den Kanälen ein?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte beurteilen Sie die gemeinsame Vision und den Kontakt Ihres Vertriebskanals mit den anderen Kanälen/der Kanäle untereinander

	stimme überhaupt nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	weder noch	stimme eher zu	stimme zu	stimme voll zu
Unser Vertriebskanal hat/die Kanäle haben die gleichen Ziele und Visionen / wie die anderen Vertriebskanäle	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Mitarbeiter in unserem Kanal/der Kanäle sind motiviert, die gemeinsamen Ziele und Aufgaben der gesamten Organisation zu verfolgen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es gibt intensiven persönlichen, direkten Kontakt zwischen den Mitarbeitern der Vertriebskanäle	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Kommunikation zwischen den Vertriebskanälen erfolgt vorwiegend über Vorgesetzte	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte charakterisieren Sie die Zusammenarbeit mit den anderen Vertriebskanälen/der Kanäle untereinander

	stimme überhaupt nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	weder noch	stimme eher zu	stimme zu	stimme voll zu
Wir nutzen klar definierte Koordinationsprozesse	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir halten uns an Richtlinien (z.B. Richtlinien zur Zusammenarbeit)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ein Mitarbeiter kann eigene Entscheidungen treffen, ohne sich mit anderen abzustimmen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeiter werden ständig überprüft, ob sie sich an Vorgaben halten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte schätzen Sie ein, wie oft Interaktionen zwischen Ihrem Kanal und den anderen/zwischen den Kanälen stattfinden

	nie	sehr selten	selten	manchmal	oft	häufig	sehr häufig
Formelle Meetings wie Jour Fixe etc.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Newsletter / Infomails und/oder Formulare	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



8. Multichannel Integration Einschätzung Kundensicht

Surveystufe: 1 und 2

Bitte ordnen Sie die Kanalwechselemöglichkeit aus Kundensicht ein

	stimme überhaupt nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	weder noch	stimme eher zu	stimme zu	stimme voll zu
Suchen: Die Informationen zu Produktangebot und Preisen sind in allen Kanälen vergleichbar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kaufen: Der Kunde kann Produkte in einem anderen Kanal kaufen, als dem, in dem er sich informiert hat	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
After-Sales: Der Kunde kann Produkte, die er in einem Kanal erworben hat, in einem anderen Kanal abholen/zurückgeben/tauschen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Inter-Channel Konflikte

Wir bitten Sie jetzt, etwaige Unstimmigkeiten zwischen den Vertriebskanälen einzuschätzen. Herzlichen Dank! *Surveystufe: 1 und 2*

Wie oft gibt es zwischen den Kanälen/dem von Ihnen betreuten und anderen Kanälen **Unstimmigkeiten** in Bezug auf:

	nie					sehr häufig
Kunden	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Produkte	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Preise	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ressourcen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ziele	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Wie intensiv sind die **Unstimmigkeiten** zwischen den Kanälen/dem von Ihnen betreuten und anderen Kanälen in Bezug auf:

	überhaupt nicht intensiv					sehr intensiv
Kunden	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Produkte	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Preise	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ressourcen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ziele	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Bitte schätzen Sie bezüglich der Interaktion mehrerer Vertriebskanäle/Ihres Kanals mit den anderen Kanälen ein:

	stimme überhaupt nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme zu	stimme voll zu
Wenn Mitarbeiter mehrerer Vertriebskanäle aufeinander treffen, gibt es häufig starke Spannungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mitarbeiter eines/Ihres Kanals interagieren ungern mit Mitarbeitern der anderen Vertriebskanäle	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es gibt nur wenige oder keine Konflikte zwischen den Vertriebskanälen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zwischen den Kanälen besteht beratende Interaktion	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zwischen den Kanälen besteht konstruktive Diskussion über Ideen, Annahmen und Schlussfolgerungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Auch Mitarbeiter eines/Ihres Kanals die nicht gleicher Meinung sind, respektieren die Meinungen der Kollegen aus anderen Kanälen	☐	☐	☐	☐	☐	☐

10. Intra-Channel Konflikte

Bitte beantworten Sie die folgende Frage, wenn Sie einen Vertriebskanal/Vertriebsteam betreuen, ansonsten klicken Sie bitte einfach auf 'weiter' *Nur Surveystufe 2*

Bitte ordnen Sie nach Ihrer Wahrnehmung bezüglich des **Teams Ihres Vertriebskanals** ein:

	keine/nie	sehr viele/häufig
Wieviele Spannungen gibt es zwischen den Mitarbeitern	☐	☐
Wieviele persönliche Unstimmigkeiten gibt es	☐	☐
Wieviele emotionale Auseinandersetzungen zwischen den Mitarbeitern sind zu beobachten	☐	☐
Wie oft besteht Uneinigkeit darüber, was zu erledigen ist	☐	☐
Wie oft gibt es Unstimmigkeiten über unterschiedliche Vorstellungen	☐	☐
Wieviele Unstimmigkeiten über Arbeitsaufgaben gibt es	☐	☐
Wieviele Meinungsverschiedenheiten gibt es	☐	☐

11. Performance

Sehr wichtig ist die Auswirkung der Organisation der Vertriebskanäle auf die Leistung. Wir bitten Sie, dazu nun einige Fragen zu beantworten. *Surveystufe: 1 und 2*

Wir möchten Sie nun um Ihre Einschätzung der Leistung des Vertriebs insgesamt bitten:

Unser Kanalsystem lässt aus Gesamtleistungssicht viele Wünsche offen: stimme überhaupt nicht zu	☐	☐	☐	☐	☐	stimme voll zu
Wie würden Sie die Ergebnisse Ihres Kanals im Vgl. zu den Erwartungen bewerten? weit unter Erwartungen	☐	☐	☐	☐	☐	übertrifft
Wie würden Sie die Leistung Ihres gesamten Vertriebssystems (alle Kanäle) für das vergangene Geschäftsjahr bewerten? schwach	☐	☐	☐	☐	☐	außerordentlich
Das Vertriebssystem stellt die Kunden zufrieden: stimme überhaupt nicht zu	☐	☐	☐	☐	☐	stimme voll zu



Inwieweit hat Ihre Firma/Geschäftseinheit in den folgenden Bereichen bessere Ergebnisse erzielt **als der Wettbewerb**:

	viel schlechter	schlechter	vergleichbar	besser	viel besser
Kundenzufriedenheit und Loyalität	☐	☐	☐	☐	☐
Erreichen und Erhalten des angestrebten Marktanteils	☐	☐	☐	☐	☐
Neukunden-Gewinnung	☐	☐	☐	☐	☐
Profiterzielung	☐	☐	☐	☐	☐
Schnelle Reaktion auf Chancen und Risiken im Markt	☐	☐	☐	☐	☐

Wie hat sich Ihr Unternehmen/Ihre Geschäftseinheit **in den vergangenen 3 Jahren** entwickelt?

	> minus 10%/Jahr	bis minus 10%/Jahr	gleich- bleibend	bis +5%/Jahr	> +5%/Jahr	> 10%/Jahr
Jahresumsatz	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jahresgewinn	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Marketing- und Vertriebsbudget	☐	☐	☐	☐	☐	☐

12. Spezifische Erfolgsfaktoren I

Herzlichen Dank, dass Sie den Fragebogen ausfüllen. Abschließend möchten wir Sie bitten, einige Faktoren die zum Erfolg beitragen für Ihr Unternehmen/Ihre Geschäftseinheit einzuschätzen - damit können wir wichtige Empfehlungen für Ihr Unternehmen ableiten. *Nur Surveystufe 2*

Bitte schätzen Sie die Zuwendung des Top-Managements/der Geschäftsleitung ein
in Bezug auf Ihren Vertriebskanal

	kaum				sehr (viel/e)
Wie wichtig ist Ihr Vertriebskanal für das Top Management	☐	☐	☐	☐	☐
Wieviel Zeit verwendet das Top Management auf Angelegenheiten Ihres Kanals im Vergleich zu anderen Kanälen	☐	☐	☐	☐	☐
Wie offen steht das Top Management organisationalem Wandel gegenüber	☐	☐	☐	☐	☐
Gibt es viele Hierarchiestufen zwischen dem Kanalmanager und dem Geschäftsführer / CEO	☐	☐	☐	☐	☐

Wir möchten Sie nun bitten, die Einheitlichkeit der Datenbasis zu beschreiben
bezüglich aller Vertriebskanäle im Unternehmen/der Geschäftseinheit

	stimme überhaupt nicht zu	stimme nicht zu	weder noch	stimme zu	stimme voll zu
Die Kanäle greifen auf eine einheitliche Kundendatenbank zu	☐	☐	☐	☐	☐
Die Kanäle greifen auf eine einheitliche Produktdatenbank zu	☐	☐	☐	☐	☐
Die Kanäle greifen auf eine einheitliche Preisdatenbank zu	☐	☐	☐	☐	☐
Die Kundenhistorie (z.B. Käufe) eines Kunden in einem anderen Kanal sind für alle Kanäle ersichtlich	☐	☐	☐	☐	☐
Marketingbotschaften sind für alle Kanäle einheitlich	☐	☐	☐	☐	☐
Der Kunde hat ein konsistentes Bild vom Unternehmen, unabhängig von seiner Kanalwahl	☐	☐	☐	☐	☐



Bitte machen Sie Angaben zur bestehenden Zurechnung zu Kanälen und Anreizsystemen
bezüglich aller Vertriebskanäle im Unternehmen/der Geschäftseinheit

	stimme überhaupt nicht zu	stimme nicht zu	weder noch	stimme zu	stimme voll zu
Jeder Verkauf in einem Vertriebskanal wird auch den anderen beteiligten Kanälen zugerechnet	☐	☐	☐	☐	☐
In welchem Kanal Vertragsanbahnung oder Kaufabschluss stattfindet, ist nicht relevant für die Bewertung des Kanals	☐	☐	☐	☐	☐
Es bestehen finanzielle Anreize den Kaufabschluss im eigenen Vertriebskanal zu machen	☐	☐	☐	☐	☐
Eine Weiterleitung eines Kunden an andere interne Kanäle schmälert die finanzielle Anerkennung	☐	☐	☐	☐	☐
Kunden werden immer an den für sie geeignetsten Kanal weiterverwiesen	☐	☐	☐	☐	☐

13. Spezifische Erfolgsfaktoren II

Surveystufe: 1 und 2

Nun bitten wir Sie um Auskunft zum Wettbewerb zwischen den Vertriebskanälen

	stimme überhaupt nicht zu	stimme nicht zu	weder noch	stimme zu	stimme voll zu
Die Kanäle stehen regelmäßig im Wettbewerb um knappe interne Ressourcen (Budget, Mitarbeiter etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
Wenn die Kanalverantwortlichen über die Verteilung dieser Ressourcen sprechen, kommt es häufig zu Spannungen	☐	☐	☐	☐	☐
Die Kanäle versuchen mehr Aufmerksamkeit des Top-Managements auf Kosten anderer Kanäle zu erlangen	☐	☐	☐	☐	☐
Jeder Vertriebskanal wird ständig mit den anderen verglichen, um die Effizienz zu erhöhen	☐	☐	☐	☐	☐
In unserem Unternehmen ist es üblich, eine enge Verbundenheit zum eigenen Vertriebskanal zu zeigen	☐	☐	☐	☐	☐
Die Vertriebskanäle versuchen sich für eine bessere Stellung im Unternehmen gegenseitig zu übertrumpfen	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte schätzen Sie die Kundenorientierung Ihres Unternehmens/Ihrer Geschäftseinheit ein

	stimme überhaupt nicht zu	stimme nicht zu	weder noch	stimme zu	stimme voll zu
Das Unternehmen besitzt die Fähigkeit, die Probleme und Wünsche der Kunden zu verstehen	☐	☐	☐	☐	☐
Es wird darüber nachgedacht, warum Kunden zur Konkurrenz wechseln	☐	☐	☐	☐	☐
Das Unternehmen ist offen für Anregungen der Kunden, die zur Verbesserung der Produkte bzw. Services beitragen	☐	☐	☐	☐	☐
Beschwerden der Kunden werden sehr ernst genommen	☐	☐	☐	☐	☐

14. Einschätzung Unternehmen

Surveystufe: 1 und 2

Bitte schätzen Sie die **Organisation** Ihres Unternehmens/Ihres Geschäftsbereichs ein
(indem Sie einen Punkt entsprechend näher der eher zutreffenden Aussage wählen)

Marken werden getrennt vertrieben	☐	☐	☐	☐	☐	Marken werden gemeinsam vertrieben
Zentrale Organisation des nationalen Vertriebs	☐	☐	☐	☐	☐	Dezentrale Organisation des nationalen Vertriebs

Bitte schätzen Sie die **Höhe des Umsatzes** als Anteil am Gesamtumsatz Ihres Unternehmens/Ihres Geschäftsbereichs ein
(indem Sie einen Punkt entsprechend näher der eher zutreffenden Aussage wählen)

hoher B2C Anteil	☐	☐	☐	☐	☐	hoher B2B Anteil
hoher Produktanteil	☐	☐	☐	☐	☐	hoher Serviceanteil

Bitte schätzen Sie die **Kundenstruktur** Ihres Unternehmens/Ihres Geschäftsbereichs ein
(indem Sie einen Punkt entsprechend näher der eher zutreffenden Aussage wählen)

Anzahl Kunden: Nur wenige Kunden	☐	☐	☐	☐	☐	sehr viele Kunden
Kundengröße: Hauptsächlich Kleinkunden	☐	☐	☐	☐	☐	hauptsächlich Großkunden

Bitte schätzen Sie die **Positionierung** Ihrer **Produkte/Dienstleistungen** ein
(indem Sie einen Punkt entsprechend näher der eher zutreffenden Aussage wählen)

preisorientiert	☐	☐	☐	☐	☐	qualitätsorientiert
standardisiert	☐	☐	☐	☐	☐	individualisiert
einfach	☐	☐	☐	☐	☐	hochtechnologisch/komplex

15. Vertriebsgröße

Herzlichen Dank für Ihre wertvolle Expertise. Zum Schluss bitten wir Sie noch um folgende Angaben, um die Empfehlungen für ein Unternehmen Ihrer Größe zu konkretisieren. *Surveystufe: 1 und 2*



Wie groß ist Ihr Unternehmen/Ihre Geschäftseinheit national?

Anzahl Mitarbeiter im Gesamtunternehmen/Geschäftseinheit

bitte wählen ^

- <10
- 11-49
- 50-99
- 100-149
- 150-249
- 250-499
- 500-999
- 1000-1499
- 1500-1999
- 2000-4999
- 5000-10000
- >10000

▼

Wie groß war der Umsatzerlös ME/Jahr in Ihrem Unternehmen/Ihrer Geschäftseinheit im vergangenen Geschäftsjahr?

bitte wählen ^

- <=1ME
- <=2ME
- <=50ME
- >50-99ME
- >=100-199ME
- >=200-299ME
- >=300-499ME
- >=500ME-1Mrd€
- >1Mrd€-2Mrd€
- >2Mrd€

▼

Wie groß ist Ihr Vertrieb (alle Kanäle)?

Anzahl Mitarbeiter Gesamtvertrieb (intern & extern)

bitte wählen ^

- <10
- 10-19
- 20-29
- 30-49
- 50-99
- 100-149
- 150-199
- 200-299
- 300-500
- >500
- >1000

▼

Wie groß ist Ihr Vertriebskanal ungefähr?

Anzahl Mitarbeiter im Vertriebskanal

bitte wählen ^

- <10
- 11-19
- 20-29
- 30-49
- 50-99
- >100

▼

Vielen Dank für Ihre Teilnahme und Ihren wertvollen Beitrag! Sie nehmen an der Verlosung der **50 Exemplare der Marketing Review St. Gallen** teil und erhalten eine **Management Summary** sowie eine **Einladung zur Ergebnispräsentation**.

Übersicht aller abgefragten Indikatoren

	Konstrukt	Indikator	Fragestellung	Skala / Typ	Quelle
AV= abh. Var., UV=unabh. Var.					
Leistung des Vertriebssystems (Performance) - AV					
vs. Erwartungen	PER	PER_SYS1	Unser Kanalsystem lässt aus Gesamtleistungssicht viele Wünsche offen (stimme überhaupt nicht zu - stimme voll zu) (revers!)	5pt Likert	Webb/Hogan (2002) nach Kumar et. al. (1992)
		PER_SYS2	Wie würden Sie die Ergebnisse Ihres Kanals bewerten im Vgl. zu den Erwartungen? (weit unter Erwartungen – übertroffen)	reflektiv	
		PER_SYS3	Wie würden Sie die Leistung Ihres gesamten Vertriebssystems (alle Kanäle) für das vergangene Geschäftsjahr bewerten (schwach -außerordentlich)		
		PER_SYS4	Das Vertriebssystem stellt die Kunden zufrieden (stimme überhaupt nicht zu - stimme voll zu)		
vs. Wettbewerb	Inwieweit hat Ihre Firma/Geschäftseinheit in den folgenden Bereichen bessere Ergebnisse erzielt als der Wettbewerb?			5pt Likert	Homburg/Jensen (2007)
		PER_MKT1	Kundenzufriedenheit und Loyalität	viel schlechter	
		PER_MKT2	Erreichen und Erhalten des angestrebten Marktanteils	- viel besser	
		PER_MKT3	Neukunden-Gewinnung	formativ	
		PER_MKT4	Profiterzielung		
		PER_MKT5	Schnelle Reaktion auf Chancen und Risiken im Markt		
	Unternehmensperformance: Wie hat sich Ihr Unternehmen in den			Auswahl	
	PER_P3Y	PER_P3Y1	Jahresumsatz	von <-10% bis	
		PER_P3Y2	Jahresgewinn	>+10%	
		PER_P3Y3	Marketing- und Vertriebsbudget	formativ	
Integration bzgl. Zusammenarbeit / Beziehung (Relationale Integration) - UV					
Häufigkeit	INT_REL	Beziehung zwischen den Vertriebskanälen		7pt Likert	Hansen (1999)
		INT_REL1	Wie oft interagieren Mitarbeiter Ihres Vertriebskanals mit den anderen Kanälen/die Kanäle untereinander bezüglich täglicher Aufgaben?	nie - sehr häufig	
		INT_REL2	Wie oft interagieren Mitarbeiter Ihres Vertriebskanals mit den anderen Vertriebskanälen/die Kanäle untereinander auf persönlicher bzw. zwischenmenschlicher Ebene?	reflektiv	
		INT_REL3r	Wie eng schätzen Sie die Arbeitsbeziehungen zwischen Mitarbeitern Ihres Vertriebskanals und anderen Kanälen/zwischen den Kanälen ein? (revers!)	sehr eng - sehr lose	
Nähe		INT_REL4r	Wie eng schätzen Sie die persönlichen bzw. zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen Mitarbeitern Ihres Vertriebskanals und anderen Kanälen/zwischen den Kanälen ein? (revers!)	reflektiv	
Integration bzgl. gemeinsamer Ziele / Visionen (Kognitive Integration) - UV					
Ziele/Visionen	Gemeinsame Vision und Kontakt			7pt Likert	Tsai/Goshal (1998)
	INT_COG	INT_COG1	Unser Vertriebskanal hat/die Kanäle haben die gleichen Ziele und Visionen / wie die anderen Vertriebskanäle	stimme überhaupt nicht zu - stimme voll zu	
		INT_COG2	Die Mitarbeiter in unserem Kanal/der Kanäle sind motiviert, die gemeinsamen Ziele und Aufgaben der gesamten Organisation zu verfolgen	reflektiv	
Integration bzgl. Struktur/Organisation (Strukturelle Integration) - UV					
Direkte Interaktion	Struktur und Organisation			7pt Likert	Moenert et al. (1994)
		INT_COG3	Es gibt intensiven persönlichen, direkten Kontakt zwischen den Mitarbeitern der Vertriebskanäle	stimme überhaupt nicht zu - stimme voll zu	
		INT_COG4r	Die Kommunikation zwischen den Vertriebskanälen erfolgt vorwiegend über Vorgesetzte (revers!)	reflektiv	


Integration bzgl. Formalisierung (Formale Integration) - UV

Prozesse und Richtlinien				7pt Likert stimme überhaupt nicht zu - stimme voll zu <i>reflektiv</i>	Ruekert /Walker (1987) und Homburg/Jensen/ Krohmer (2008)	
Formalia	INT_FOR	INT_FOR1	Wir nutzen klar definierte Koordinationsprozesse			
		INT_FOR2	Wir halten uns an Richtlinien (z.B. Richtlinien zur Zusammenarbeit)			
Kontrolle		INT_FOR3r	Ein Mitarbeiter kann eigene Entscheidungen treffen, ohne sich mit anderen abzustimmen (revers!)			
		INT_FOR4	Mitarbeiter werden ständig überprüft, ob sie sich an Richtlinien halten			

Häufigkeit der Interaktion

Formalia	INT_ACT	INT_ACT1	Formelle Meetings wie Jour Fixe etc.	7pt Likert nie-sehr häufig <i>formativ</i>	Kahn (2001)
		INT_ACT2	Newsletter / Infomails und/oder Formulare		

Integration aus Kundensicht (Cross-Channel Integration) - UV

Kanalwechsellmöglichkeit aus Kundensicht				7pt Likert stimme überhaupt nicht zu - stimme voll zu <i>formativ</i>	Chiu et. al. 2011
	INT_CUS	INT_CUS1	Suchen: Die Informationen zu Produktangebot und Preisen sind in allen Kanälen vergleichbar		
		INT_CUS2	Kaufen: Der Kunde kann Produkte in einem anderen Kanal kaufen, als der in dem er sich informiert hat		
		INT_CUS3	After-Sales: Der Kunde kann Produkte, die er in einem Kanal erworben hat, in einem anderen Kanal abholen/zurückgeben/tauschen		

Kaufphasenabwicklung

Kaufphasen, die der Kunde im Kanal des Kanalmanagers abwickeln kann				Einfachauswahl <i>formativ</i>
nur Kanalmanager	PHA	PHA_1	Informationsfluss/-austausch	
		PHA_2	Verhandlung/Vertragsanbahnung	
		PHA_3	Kaufabschluss	
		PHA_4	Service nach dem Kauf	

Kundenorientierung - UV und Mediator

	COR	COR1	Das Unternehmen besitzt die Fähigkeit, die Probleme und Wünsche der Kunden zu verstehen	5pt Likert stimme überhaupt nicht zu - stimme voll zu <i>reflektiv</i>	Unterreitmeier (2004)
		COR2	Es wird darüber nachgedacht, warum Kunden zur Konkurrenz wechseln		
		COR3	Das Unternehmen ist offen für Anregungen der Kunden, die zur Verbesserung der Produkte bzw. Services beitragen		
		COR4	Beschwerden der Kunden werden sehr ernst genommen		

Wettbewerb zwischen Kanälen - UV

	COM	COM1	Die Kanäle stehen regelmäßig im Wettbewerb um knappe interne Ressourcen (Budget, Mitarbeiter etc.)	5pt Likert stimme überhaupt nicht zu/stimme voll zu <i>reflektiv</i>	Luo, Slotegraaf, Pan (2006)
		COM2	Wenn die Kanalverantwortlichen über die Verteilung dieser Ressourcen sprechen, kommt es häufig zu Spannungen		
		COM3	Die Kanäle versuchen mehr Aufmerksamkeit des Top Managements auf Kosten anderer Kanäle zu erlangen		
		COM4	Jeder Vertriebskanal wird ständig mit anderen verglichen, um die Effizienz zu erhöhen		
		COM5	In unserem Unternehmen ist es üblich, eine enge Verbundenheit zum eigenen Vertriebskanal zu zeigen		
		COM6	Die Vertriebskanäle versuchen sich für eine bessere Stellung im Unternehmen gegenseitig zu übertrumpfen		



Konflikte zwischen den Kanälen (Interchannel-Konflikt) - AV und UV					
Dysfunktional	CON_TYP	CON_TYP1	Wenn Mitarbeiter mehrerer Vertriebskanäle aufeinander treffen, gibt es häufig starke Spannungen	6pt Likert stimme überhaupt nicht zu - stimme voll zu <i>reflektiv</i>	Jawoski/Kohli (1996) und Massey/Dawes (2004)
Funktional		CON_TYP2	Mitarbeiter eines/Ihres Kanals interagieren ungern mit Mitarbeitern der anderen Vertriebskanäle		
		CON_TYP3r	Es gibt nur wenige oder keine Konflikte zwischen den Vertriebskanälen (revers!)		
		CON_TYP4r	Zwischen den Kanälen besteht beratende Interaktion (revers!)		
		CON_TYP5r	Zwischen den Kanälen besteht konstruktive Diskussion über Ideen, Annahmen und Schlussfolgerungen (revers!)		
		CON_TYP6r	Auch Mitarbeiter eines/Ihres Kanals die nicht einer Meinung sind, respektieren die Meinungen der Kollegen aus anderen Kanälen (revers!)		
Häufigkeit der Konflikte					
Häufigkeit	CON_FRE	Kunden		6pt Likert	Eliashberg/Michie (1984) und Webb/Hogan (2002)
		Produkte			
		Preise			
		Ressourcen			
		Ziele			
Intensität der Konflikte					
Intensität	CON_STR	Kunden		6pt Likert	Eliashberg/Michie (1984) und Webb/Hogan (2002)
		Produkte			
		Preise			
		Ressourcen			
		Ziele			
Intrachannel-Konflikt					
nur Kanalmanager		Innerhalb des Teams des eigenen Kanals		6pt Likert	Jehn (1994)
Affektiv	CON_IAC	CON_IAC1	Wieviele Spannungen gibt es zwischen Mitarbeitern	keine/nie - sehr viele/häufig <i>formativ</i>	
		CON_IAC2	Wie viele persönliche Unstimmigkeiten gibt es		
		CON_IAC3	Wie viele emotionale Auseinandersetzungen zwischen den Mitarbeitern sind zu beobachten		
Kognitiv		CON_IAC4	Wie oft besteht Uneinigkeit darüber, was zu erledigen ist		
CON_IAC5		Wie oft gibt es Unstimmigkeiten über unterschiedliche Vorstellungen			
CON_IAC6		Wie viele Unstimmigkeiten über Arbeitsaufgaben gibt es			
CON_IAC7		Wie viele Meinungsverschiedenheiten gibt es			
Einheitliche Datenbasis					
	DAT	DAT1	Die Kanäle greifen auf eine einheitliche Kundendatenbank zu	5pt Likert stimme überhaupt nicht zu - stimme voll zu <i>formativ</i>	Neslin et. al. (2006)
		DAT2	Die Kanäle greifen auf eine einheitliche Produktdatenbank zu		
		DAT3	Die Kanäle greifen auf eine einheitliche Preisdatenbank zu		
		DAT4	Die Kundenhistorie (z.B. Käufe) eines Kunden in einem anderen Kanal sind für alle Kanäle ersichtlich		
		DAT5	Marketingbotschaften sind für alle Kanäle einheitlich		
		DAT6	Der Kunde hat ein konsistentes Bild vom Unternehmen, unabhängig von seiner Kanalwahl		



Anreizsysteme / Zurechnung zu Kanälen

ANR	ANR1	Jeder Verkauf in einem Vertriebskanal wird auch den anderen beteiligten Kanälen zugerechnet	Spt Likert	Sa Vinhas/Anderson (2008)
	ANR2	In welchem Kanal Vertragsanbahnung oder Kaufabschluss stattfindet, ist nicht relevant für die Bewertung des Kanals	stimme überhaupt nicht zu - stimme voll zu	
	ANR3r	Es bestehen finanzielle Anreize den Kaufabschluss im eigenen Vertriebskanal zu machen (revers!)	<i>formativ</i>	
	ANR4r	Eine Weiterleitung eines Kunden an andere interne Kanäle schmälert die finanzielle Anerkennung (revers!)		
	ANR5	Kunden werden immer an den für sie geeignetsten Kanal weiterverwiesen		

Top-Management Aufmerksamkeit

nur Kanalmanager	TOP	TOP1	Wie wichtig ist Ihr Vertriebskanal für das Top Management	Spt Likert
		TOP2	Wieviel Zeit verwendet das Top Management auf Angelegenheiten Ihres Kanals im Vergleich zu anderen Kanälen	kaum - sehr (viel/e)
		TOP3	Wie offen steht das Top Management organisationalem Wandel gegenüber	<i>formativ</i>
		TOP4	Gibt es viele Hierarchiestufen zwischen dem Kanalmanager und dem Geschäftsführer/CEO	

Marktveränderungen

Markt	C3Y_1	Technologische Veränderung/Innovationen	Spt Likert	Menon et. al. (1999)
	C3Y_2	Gesetzliche und politische Innovationen	keine - starke Veränderung	
	C3Y_3	Wettbewerbsintensität	<i>formativ</i>	
	C3Y_4	Kundenvorlieben und -erwartungen		

Charakterisierung des Unternehmens

Charakterisierung	ORG	Organisationstyp	Auswahl ja/nein Spt Likert
	RES	Restrukturierung im vergangenen Geschäftsjahr	
	BRA	Markenvertrieb getrennt vs. gemeinsam	
	CEN	Zentrale vs. dezentrale Organisation des nationalen Vertriebs	
	B2B	Hoher B2B vs. hoher B2C Anteil vom Umsatz	
	SER	Hoher Produkt vs. hoher Serviceanteil vom Umsatz	
	CST1	Anzahl Kunden: nur wenige vs. sehr viele Kunden	
	CST2	Kundengröße: Hauptsächlich Kleinkunden vs. hauptsächlich Großkunden	
	PRO1	Produkt-/Servicepositionierung: preisorientiert vs. qualitätsorientiert	
	PRO2	Produkt-/Servicepositionierung: standardisiert vs. individualisiert	
	PRO3	Produkt-/Servicepositionierung: einfach vs. hochtechnologisch/komplex	

Kanaltypen im Unternehmen

Alle national vorhandenen direkten Vertriebskanäle			Menüauswahl
Channel	C11	KAM	
	C12	Außendienst	
	C13	CallCenter/Telefon/Fax	
	C14	Eigene Ladengeschäfte (incl. Franchise, Fabrikverkauf)	
	C15	Katalog/Postweg	
	C16	Internet/E-Commerce	
	C17	Mobile Anwendungen	
	C18	Soziale Medien	



Zusätzliche Frage an Kanalmanager: Für welchen der vorhandenen Kanäle sind Sie zuständig?

Wichtigkeit der Kanäle im Unternehmen

Wie wichtig sind die einzelnen Kanäle für Ihr Unternehmen?				5pt Likert
nur Kanalmanager	Importance	C31	KAM	
		C32	Außendienst	
		C33	CallCenter/Telefon/Fax	
		C34	Eigene Ladengeschäfte (incl. Franchise, Fabrikverkauf)	
		C35	Katalog/Postweg	
		C36	Internet/E-Commerce	
		C37	Mobile Anwendungen	
		C38	Soziale Medien	

Unternehmens- und Vertriebsgröße

nur Kanalmanager	SIZE	SIZE_MA	Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen	Menüauswahl
		SIZE_U	Umsatzerlös/Jahr	
		SIZE_SA	Anzahl Mitarbeiter im Vertrieb	
		SIZE_CH	Anzahl Mitarbeiter im eigenen Vertriebskanal	

Informationen zum Beantworter/Unternehmen

	Beantworter	POS	Position	Menüauswahl & Text
		NAT	Land für dessen Vertrieb der Fragebogen beantwortet wird	
		IND	Industrie	formativ



Verteilungseigenschaften der reflektiven Konstrukte

Variable Schiefe Kurtosis
 | <2,0 | | <2,0 |

INT_REL	INT_REL1	-0,864	0,373
	INT_REL2	-0,609	0,066
	INT_REL3r	-0,721	-0,211
	INT_REL4r	-0,360	-0,769

INT_COG	INT_COG1	-1,014	0,704
	INT_COG2	-1,066	0,937
	INT_COG3r	-0,955	0,798
	INT_COG4	-0,269	-1,009

INT_FOR	INT_FOR1	-0,703	-0,346
	INT_FOR2	-1,072	0,631
	INT_FOR3r	0,427	-0,940
	INT_FOR4	0,299	-0,923

CON_TYP	CON_TYP1	0,603	-0,070
	CON_TYP2	0,660	-0,352
	CON_TYP3r	0,235	-1,017
	CON_TYP4r	0,465	-0,419
	CON_TYP5r	0,655	-0,186
	CON_TYP6r	0,569	0,578

Variable Schiefe Kurtosis
 | <2,0 | | <2,0 |

PERFORMANCE	PER_SYS1	-0,307	-0,757
	PER_SYS2	-0,478	0,022
	PER_SYS3	-0,591	0,450
	PER_MKT1	-0,267	0,142
	PER_MKT2	-0,337	0,077
	PER_MKT3	-0,130	-0,323
	PER_MKT4	-0,275	0,036
	PER_MKT5	-0,012	-0,677

COR	COR1	-1,023	1,332
	COR2	-1,052	1,025
	COR3	-1,120	1,674
	COR4	-1,311	1,388

COM	COM1	-0,445	-0,935
	COM2	-0,062	-0,835
	COM3	0,100	-0,965
	COM4	-0,101	-1,011
	COM5	-0,667	-0,196
	COM6	0,150	-0,790

Verteilungseigenschaften der formativen Konstrukte

Variable		Schiefe < 2,0	Kurtosis < 2,0	Variable		Schiefe < 2,0	Kurtosis < 2,0
INT_ACT	INT_ACT1	-0,628	-0,148	DAT	DAT1	-0,875	-0,486
	INT_ACT2	-0,250	-0,717		DAT2	-1,349	1,306
INT_CUS	INT_CUS1	-0,967	-0,054		DAT3	-0,884	-0,331
	INT_CUS2	-1,179	0,274		DAT4	-0,513	-1,098
	INT_CUS3	-0,001	-1,518		DAT5	-0,569	-0,620
CON_FRE	Kunden	0,369	-0,830		DAT6	-0,822	0,149
	Produkte	0,659	-0,282	ANR	ANR1	-0,002	-1,357
	Preise	0,516	-0,793		ANR2	0,007	-1,257
	Ressourcen	0,144	-0,726		ANR3r	0,061	-1,416
	Ziele	0,576	-0,560		ANR4r	-0,517	-0,927
CON_STR	Kunden	0,696	-0,341		ANR5	-0,734	-0,036
	Produkte	0,801	-0,110	Characterization	BRA	-1,293	0,580
	Preise	0,530	-0,852		CEN	0,682	-1,051
	Ressourcen	0,458	-0,609		B2B	-0,525	-1,261
	Ziele	0,540	-0,636		SER	0,464	-0,979
PER_P3Y	PER_P3Y1	-0,746	-0,308		CST1	-0,595	-1,019
	PER_P3Y2	-0,541	-0,633		CST2	-0,025	-0,595
	PER_P3Y3	0,073	-0,419		PRO1	-1,146	1,228
					PRO2	-0,382	-0,804
					PRO3	-0,191	-0,519

Verteilungseigenschaften der Konstrukte, die nur bei Kanalmanagern abgeprüft wurden

Variable		Schiefe < 2,0	Kurtosis < 2,0
CON_IAC	CON_IAC1	-0,113	-0,396
	CON_IAC2	-0,278	-0,249
	CON_IAC3	0,155	-0,690
	CON_IAC4	0,062	-0,321
	CON_IAC5	-0,363	-0,648
	CON_IAC6	-0,204	-0,533
	CON_IAC7	-0,249	-0,424
TOP	TOP1	-1,014	0,437
	TOP2	-0,481	-0,531
	TOP3	-0,908	0,075
	TOP4	0,672	-0,435



Ersetzen der fehlenden Werte im Datenset durch den Median

Ergebnisvariablen

	Ergebnisvariable	Anzahl ersetzter fehlender Werte	Fallnummer der nicht-fehlenden Werte		Anzahl der gültigen Fälle	Erstellen der Funktion
			Erster	Letzter		
1	INT_REL2	1	1	215	215	MEDIAN(INT_REL2,ALL)
2	INT_COG2_coded	1	1	215	215	MEDIAN(INT_COG2_coded,ALL)
3	INT_COG3_coded	1	1	215	215	MEDIAN(INT_COG3_coded,ALL)
4	INT_FOR4_coded	2	1	215	215	MEDIAN(INT_FOR4_coded,ALL)
5	INT_ACT1_coded	4	1	215	215	MEDIAN(INT_ACT1_coded,ALL)
6	INT_ACT2_coded	1	1	215	215	MEDIAN(INT_ACT2_coded,ALL)
7	INT_CUS3_coded	4	1	215	215	MEDIAN(INT_CUS3_coded,ALL)
8	CON_FRE1	1	1	215	215	MEDIAN(CON_FRE1,ALL)
9	CON_FRE4	0	1	215	215	MEDIAN(CON_FRE4,ALL)
10	CON_FRE5	1	1	215	215	MEDIAN(CON_FRE5,ALL)
11	CON_TYP4_reversed	3	1	215	215	MEDIAN(CON_TYP4_reversed,ALL)
12	CON_TYP5_reversed	1	1	215	215	MEDIAN(CON_TYP5_reversed,ALL)
13	PER_SYS1_revers	1	1	215	215	MEDIAN(PER_SYS1_revers,ALL)
14	PER_SYS2	3	1	215	215	MEDIAN(PER_SYS2,ALL)
15	PER_SYS3	1	1	215	215	MEDIAN(PER_SYS3,ALL)
16	PER_MKT1	1	1	215	215	MEDIAN(PER_MKT1,ALL)
17	PER_MKT2	1	1	215	215	MEDIAN(PER_MKT2,ALL)
18	PER_MKT4	3	1	215	215	MEDIAN(PER_MKT4,ALL)
19	PER_MKT5	1	1	215	215	MEDIAN(PER_MKT5,ALL)
20	PER_P3Y1	3	1	215	215	MEDIAN(PER_P3Y1,ALL)
21	PER_P3Y2	5	1	215	215	MEDIAN(PER_P3Y2,ALL)
22	PER_P3Y3	4	1	215	215	MEDIAN(PER_P3Y3,ALL)
23	DAT1	1	1	215	215	MEDIAN(DAT1,ALL)
24	DAT2	1	1	215	215	MEDIAN(DAT2,ALL)



25	DAT3	5	1	215	215	MEDIAN(DAT3,ALL)
26	DAT4	2	1	215	215	MEDIAN(DAT4,ALL)
27	DAT5	1	1	215	215	MEDIAN(DAT5,ALL)
28	DAT6	1	1	215	215	MEDIAN(DAT6,ALL)
29	ANR1	1	1	215	215	MEDIAN(ANR1,ALL)
30	ANR2	1	1	215	215	MEDIAN(ANR2,ALL)
31	ANR3	1	1	215	215	MEDIAN(ANR3,ALL)
32	ANR4	2	1	215	215	MEDIAN(ANR4,ALL)
33	ANR5	1	1	215	215	MEDIAN(ANR5,ALL)
34	COM1	2	1	215	215	MEDIAN(COM1,ALL)
35	COM2	3	1	215	215	MEDIAN(COM2,ALL)
36	COM3	2	1	215	215	MEDIAN(COM3,ALL)
37	COM4	5	1	215	215	MEDIAN(COM4,ALL)
38	COM5	3	1	215	215	MEDIAN(COM5,ALL)
39	COM6	2	1	215	215	MEDIAN(COM6,ALL)
40	COR1	1	1	215	215	MEDIAN(COR1,ALL)
41	COR2	1	1	215	215	MEDIAN(COR2,ALL)
42	COR3	1	1	215	215	MEDIAN(COR3,ALL)
43	COR4	1	1	215	215	MEDIAN(COR4,ALL)



EFA: Vollständige Mustermatrix (ohne Unterdrückung kleiner Koeffizienten)

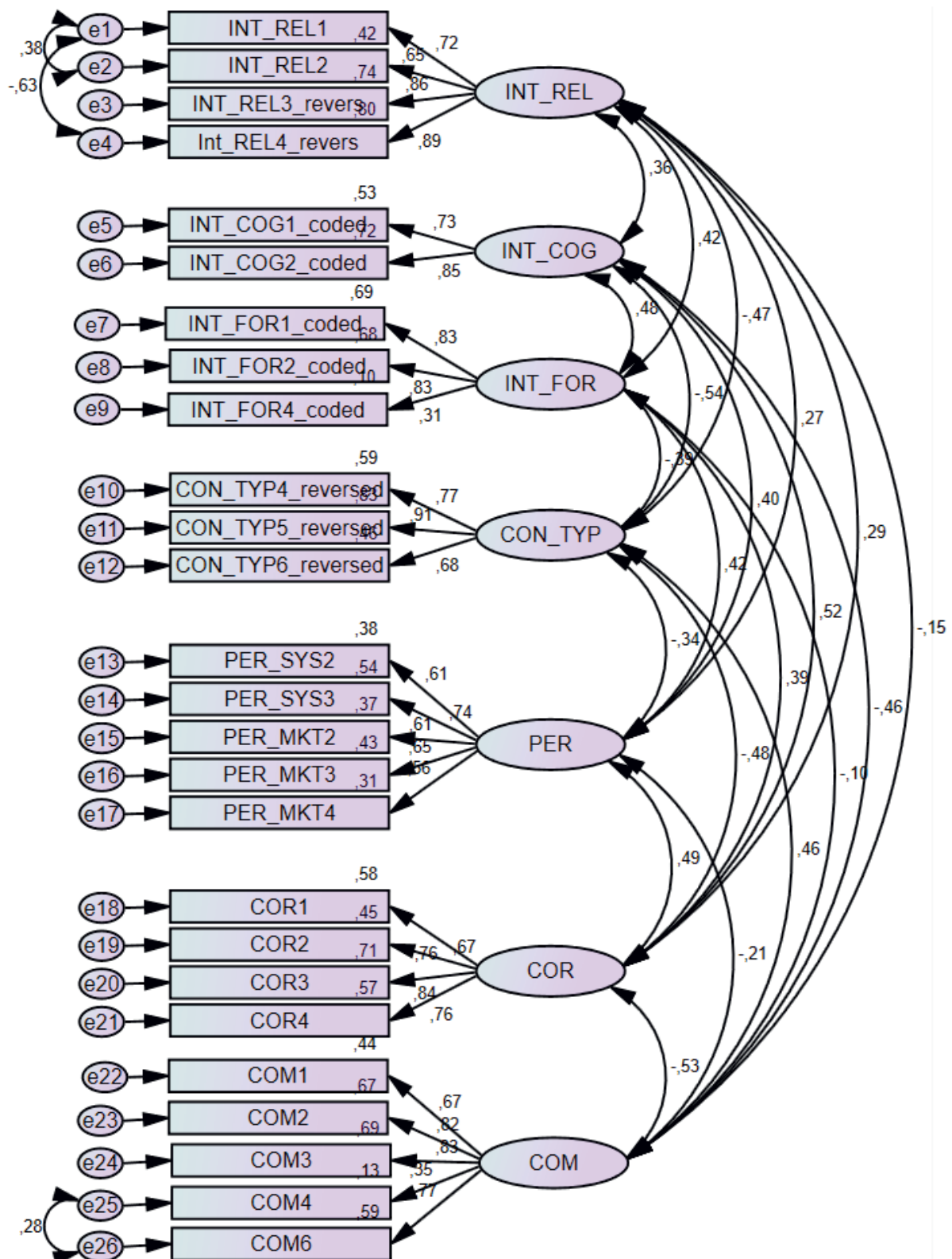
Mustermatrix^a

	Komponente						
	1	2	3	4	5	6	7
INT_REL1 (Häufigkeit)	,836	-,053	,030	-,070	,010	,182	-,173
INT_REL2 (Häufigkeit)	,864	,051	-,037	-,050	-,060	-,159	,043
INT_REL3r (Nähe)	,805	-,020	-,020	,066	-,031	,113	-,016
INT_REL4r (Nähe)	,769	,053	,008	,063	-,070	-,132	,133
INT_COG1 (Ziele, Visionen)	-,018	-,012	-,046	-,071	-,007	-,045	,942
INT_COG2 (Ziele, Visionen)	-,002	-,007	-,024	,073	,029	,094	,815
INT_FOR1 (Koordinationsprozesse)	,171	-,024	,123	-,085	,006	,666	,174
INT_FOR2 (Richtlinien)	,069	,013	-,013	,009	,002	,774	,179
INT_FOR4 (Vorgaben)	-,142	,037	-,104	,075	,075	,803	-,186
CON_TYP4r (funkt. Konflikt)	-,139	,025	,066	,073	,893	,083	,063
CON_TYP5r (funkt. Konflikt)	-,114	-,009	,031	-,015	,870	,012	,013
CON_TYP6r (funkt. Konflikt)	,148	,092	-,009	-,128	,705	-,019	-,087
PER_SYS2 (Leistung System)	,029	-,070	,628	,003	-,012	,166	-,080
PER_SYS3 (Leistung System)	,049	,084	,762	,084	-,170	,008	-,216
PER_MKT2 (Leistung vs. Comp.)	-,001	-,020	,830	-,081	,159	-,125	,093
PER_MKT3 (Leistung vs. Comp.)	,118	-,019	,693	,051	,073	-,095	,095
PER_MKT4 (Leistung vs. Comp.)	-,171	-,003	,741	-,024	,021	,016	-,027
COR1 (Kundenorientierung)	,075	,018	,114	,724	,091	-,105	,196
COR2 (Kundenorientierung)	,061	,024	,023	,784	-,005	,075	-,107
COR3 (Kundenorientierung)	-,048	-,028	-,054	,862	,001	,063	,023
COR4 (Kundenorientierung)	-,068	-,010	-,044	,874	-,071	-,017	-,069
COM1 (Kanalwettbewerb)	,120	,746	-,055	,150	,159	-,035	-,050
COM2 (Kanalwettbewerb)	,110	,756	-,096	,048	,169	-,022	-,050
COM3 (Kanalwettbewerb)	-,015	,775	-,120	-,125	-,018	,025	-,001
COM4 (Kanalwettbewerb)	-,181	,762	,148	,003	-,297	,081	,165
COM6 (Kanalwettbewerb)	-,036	,775	,117	-,102	,036	,013	-,057

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Promax mit Kaiser-Normalisierung.

a. Die Rotation ist in 6 Iterationen konvergiert.

CFA AMOS 24 zur Bestimmung der Inputfaktoren





Daten des CFA Messmodells

Überblick der P-Werte der Pfade

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Int_REL4_revers	<---	INT_REL	1,000				
INT_REL3_revers	<---	INT_REL	,940	,068	13,921	***	
INT_REL2	<---	INT_REL	,649	,064	10,182	***	
INT_REL1	<---	INT_REL	,759	,080	9,533	***	
INT_COG2_coded	<---	INT_COG	1,000				
INT_COG1_coded	<---	INT_COG	,894	,104	8,624	***	
INT_FOR2_coded	<---	INT_FOR	,896	,094	9,533	***	
INT_FOR1_coded	<---	INT_FOR	1,000				
CON_TYP6_reversed	<---	CON_TYP	1,000				
CON_TYP5_reversed	<---	CON_TYP	1,634	,152	10,724	***	
CON_TYP4_reversed	<---	CON_TYP	1,387	,139	9,976	***	
PER_MKT4	<---	PER	1,000				
PER_MKT3	<---	PER	1,201	,180	6,673	***	
PER_MKT2	<---	PER	1,123	,175	6,412	***	
PER_SYS3	<---	PER	1,388	,196	7,087	***	
PER_SYS2	<---	PER	1,117	,174	6,421	***	
COR4	<---	COR	1,000				
COR3	<---	COR	1,016	,086	11,878	***	
COR2	<---	COR	,856	,090	9,467	***	
COR1	<---	COR	,900	,083	10,826	***	
COM3	<---	COM	1,000				
COM2	<---	COM	,903	,070	12,956	***	
COM1	<---	COM	,792	,078	10,130	***	
INT_FOR4_coded	<---	INT_FOR	,366	,087	4,192	***	
COM4	<---	COM	,418	,085	4,923	***	
COM6	<---	COM	,876	,072	12,094	***	

Pfadkoeffizienten zwischen den latenten Variablen und den Indikatoren

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Int_REL4_revers	<--- INT_REL	,892
INT_REL3_revers	<--- INT_REL	,859
INT_REL2	<--- INT_REL	,651
INT_REL1	<--- INT_REL	,721
INT_COG2_coded	<--- INT_COG	,847
INT_COG1_coded	<--- INT_COG	,730
INT_FOR2_coded	<--- INT_FOR	,827
INT_FOR1_coded	<--- INT_FOR	,829
CON_TYP6_reversed	<--- CON_TYP	,681
CON_TYP5_reversed	<--- CON_TYP	,913
CON_TYP4_reversed	<--- CON_TYP	,771
PER_MKT4	<--- PER	,557
PER_MKT3	<--- PER	,654
PER_MKT2	<--- PER	,612
PER_SYS3	<--- PER	,738
PER_SYS2	<--- PER	,613
COR4	<--- COR	,758
COR3	<--- COR	,844
COR2	<--- COR	,670
COR1	<--- COR	,761
COM3	<--- COM	,831
COM2	<--- COM	,819
COM1	<--- COM	,667
INT_FOR4_coded	<--- INT_FOR	,312
COM4	<--- COM	,355
COM6	<--- COM	,770



R² der Indikatoren

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
COM6	,594
COM4	,126
INT_FOR4_coded	,097
COM1	,444
COM2	,670
COM3	,690
COR1	,580
COR2	,448
COR3	,712
COR4	,574
PER_SYS2	,376
PER_SYS3	,544
PER_MKT2	,374
PER_MKT3	,428
PER_MKT4	,311
CON_TYP4_reversed	,595
CON_TYP5_reversed	,833
CON_TYP6_reversed	,464
INT_FOR1_coded	,688
INT_FOR2_coded	,685
INT_COG1_coded	,533
INT_COG2_coded	,718
INT_REL1	,519
INT_REL2	,424
INT_REL3_revers	,738
Int_REL4_revers	,796

Überblick Konstrukte im Messmodell

Beschreibung	Typ	Konstrukt	Indikator					
Leistung des Vertriebssystems (Performance)	abhängige Variable	PER	<table><tr><td>PER_SYS2</td></tr><tr><td>PER_SYS3</td></tr><tr><td>PER_MKT2</td></tr><tr><td>PER_MKT3</td></tr><tr><td>PER_MKT4</td></tr></table>	PER_SYS2	PER_SYS3	PER_MKT2	PER_MKT3	PER_MKT4
PER_SYS2								
PER_SYS3								
PER_MKT2								
PER_MKT3								
PER_MKT4								
Funktionale Konflikte zwischen den Kanälen (INTER-Channel Conflict)	abhängige und unabhängige Variable	CON_TYP	<table><tr><td>CON_TYP4r</td></tr><tr><td>CON_TYP5r</td></tr><tr><td>CON_TYP6r</td></tr></table>	CON_TYP4r	CON_TYP5r	CON_TYP6r		
CON_TYP4r								
CON_TYP5r								
CON_TYP6r								
Integration bzgl. Zusammenarbeit / Beziehung (Relationship Integration)	unabhängige Variable	INT_REL	<table><tr><td>INT_REL1</td></tr><tr><td>INT_REL2</td></tr><tr><td>INT_REL3r</td></tr><tr><td>INT_REL4r</td></tr></table>	INT_REL1	INT_REL2	INT_REL3r	INT_REL4r	
INT_REL1								
INT_REL2								
INT_REL3r								
INT_REL4r								
Integration bzgl. gemeinsamer Ziele / Visionen (Cognitive Integration)	unabhängige Variable	INT_COG	<table><tr><td>INT_COG1</td></tr><tr><td>INT_COG2</td></tr></table>	INT_COG1	INT_COG2			
INT_COG1								
INT_COG2								
Integration bzgl. Formalisierung (Formalized Integration)	unabhängige Variable	INT_FOR	<table><tr><td>INT_FOR1</td></tr><tr><td>INT_FOR2</td></tr><tr><td>INT_FOR4</td></tr></table>	INT_FOR1	INT_FOR2	INT_FOR4		
INT_FOR1								
INT_FOR2								
INT_FOR4								
Kundenorientierung (Customer Orientation)	Moderator	COR	<table><tr><td>COR1</td></tr><tr><td>COR2</td></tr><tr><td>COR3</td></tr><tr><td>COR4</td></tr></table>	COR1	COR2	COR3	COR4	
COR1								
COR2								
COR3								
COR4								
Wettbewerb zwischen Kanälen (INTER-Channel Competition)	Moderator	COM	<table><tr><td>COM1</td></tr><tr><td>COM2</td></tr><tr><td>COM3</td></tr><tr><td>COM4</td></tr><tr><td>COM6</td></tr></table>	COM1	COM2	COM3	COM4	COM6
COM1								
COM2								
COM3								
COM4								
COM6								



Ergebnisse der Bivariaten und Multiplen Regressionen

Überblick Koeffizienten jeweils Bivariate Regressionen abhängige Variable PER (Leistung)

UV	R ²	Standardfehler	Beta	T-Wert	Signifikanz
INT_REL	0,098	0,020	0,313	4,813	0,000
INT_COG	0,234	0,025	0,484	8,069	0,000
INT_FOR	0,256	0,020	0,506	8,561	0,000
COR	0,323	0,035	0,568	10,073	0,000
CON_TYP	0,161	0,038	-0,401	-6,388	0,000

Überblick Koeffizienten Multiple Regressionen abhängige Variable PER (Leistung)

AV / UV	R ²	Standardfehler	Beta	T-Wert	Signifikanz
PER (AV)	0,403				
INT_FOR (UV)		0,020	0,316	5,324	0,000
COR (UV)		0,037	0,428	7,211	0,000

Überblick Koeffizienten jeweils Bivariate Regressionen abhängige Variable CON_TYP (Inter-Channel Konflikt)

UV	R ²	Standardfehler	Beta	T-Wert	Signifikanz
INT_REL	0,259	0,029	-0,509	-11,638	0,000
INT_COG	0,389	0,037	-0,623	-8,636	0,000
INT_FOR	0,200	0,034	-0,447	-7,295	0,000
COM	0,260	0,044	0,510	8,658	0,000

Überblick Koeffizienten Multiple Regressionen abhängige Variable CON_TYP (Inter-Channel Konflikt)

AV / UV	R ²	Standardfehler	Beta	T-Wert	Signifikanz
CON_TYP (AV)	0,522				
INT_COG		0,042	-0,348	-5,736	0,000
INT_REL		0,026	-0,323	-6,193	0,000
COM		0,042	0,275	4,899	0,000

Koeffizienten jeweils Bivariate Regression mit unabhängiger Variablen INT_ALL (Grad der Integration)

AV	R ²	Standardfehler	Beta	T-Wert	Signifikanz
PER	0,277	0,025	0,527	9,042	0,000
CON_TYP	0,412	0,037	-0,642	-12,218	0,000

Koeffizienten jeweils Bivariate Regression für die abhängige Variable COR (Kundenorientierung)

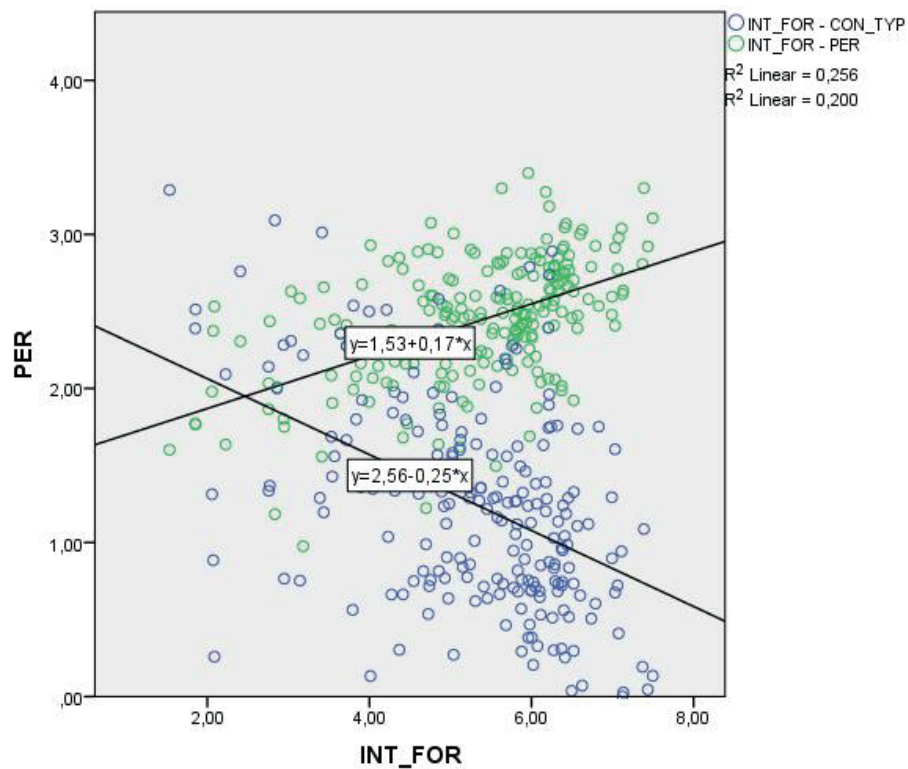
AV	UV	R ²	Standardfehler	Beta	T-Wert	Signifikanz
COR	INT_COG	0,374	0,036	0,612	11,287	0,000
COR	CON_TYP	0,289	0,056	-0,537	-9,297	0,000

Koeffizienten jeweils Bivariate Regression für die abhängige Variable COM (Kanalwettbewerb)

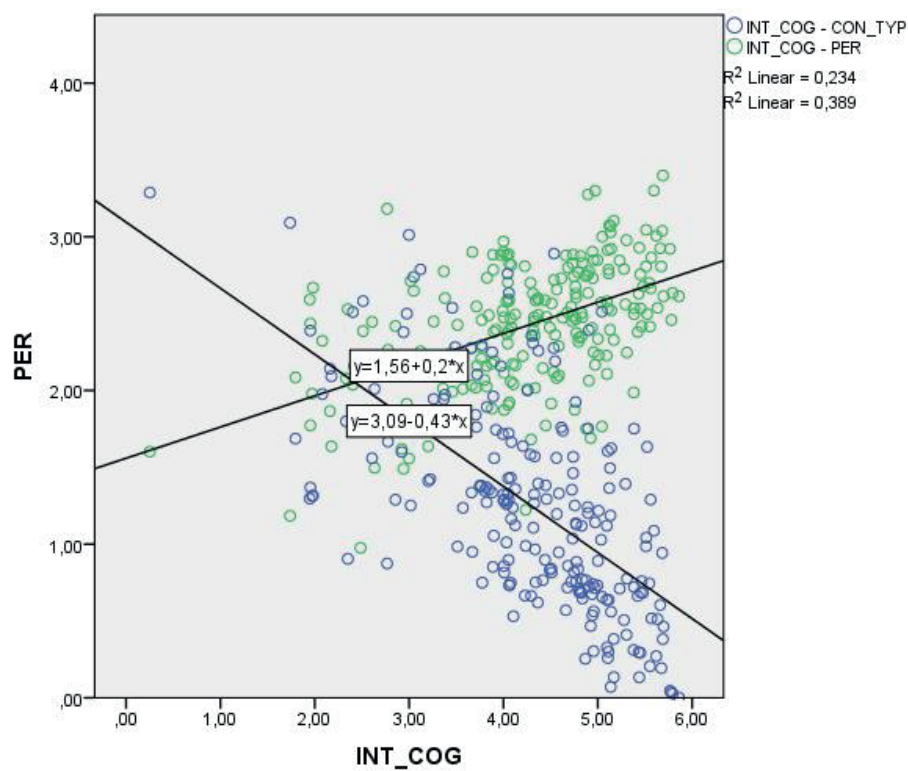
AV	UV	R ²	Standardfehler	Beta	T-Wert	Signifikanz
COM	INT_COG	0,277	0,053	-0,526	-9,026	0,000
COM	CON_TYP	0,26	0,078	0,510	8,658	0,000

Grad der Integration und Auswirkung auf Konflikte und Leistung im Vergleich

Integration durch Formalisierung

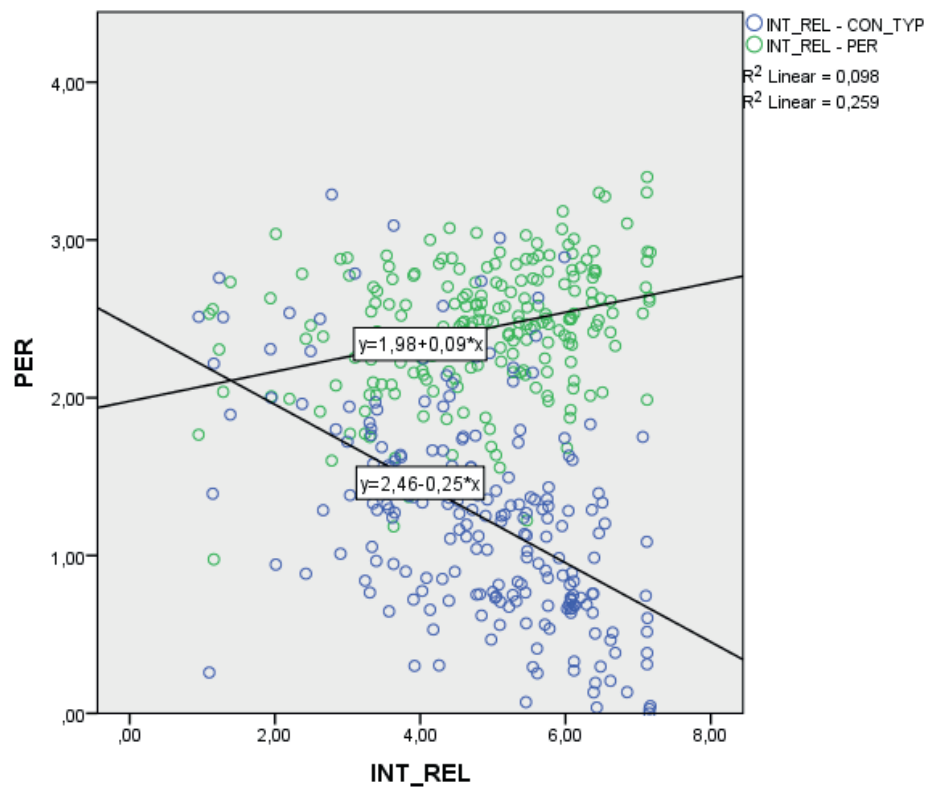


Kognitive Integration





Relationale Integration



Strukturgleichungsmodell: Ergebnis und Gütemaße

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 13,513

Degrees of freedom = 7

Probability level = ,061

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	14	13,513	7	,061	1,930
Saturated model	21	,000	0		
Independence model	6	508,010	15	,000	33,867

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,052	,979	,937	,326
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,352	,456	,238	,325

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,973	,943	,987	,972	,987
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,066	,000	,118	,264
Independence model	,392	,363	,422	,000



Cluster Integrationstypen:

Gruppenzentroide

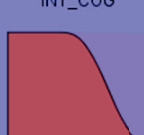
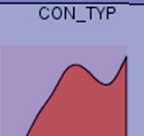
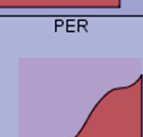
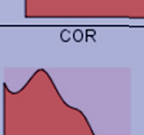
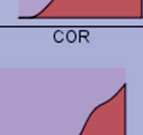
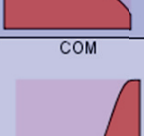
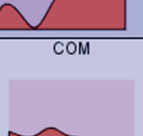
Cluster

Wichtigkeit der Eingabe (Prädiktor)

■ 1,0 ■ 0,8 ■ 0,6 ■ 0,4 ■ 0,2 ■ 0,0

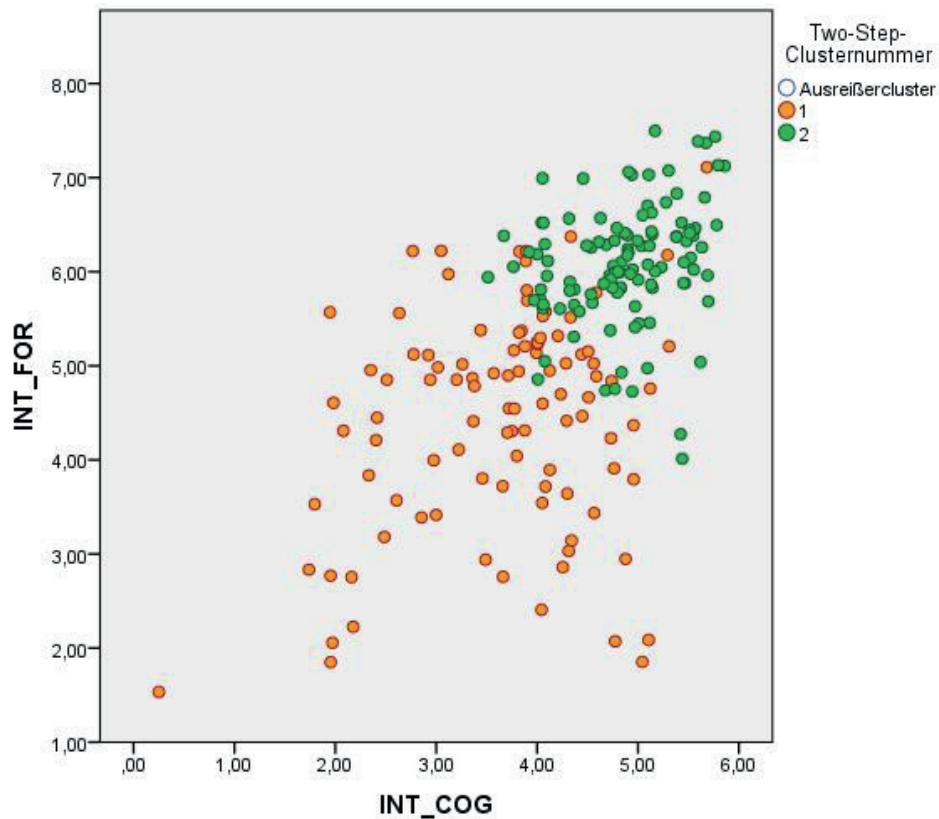
Cluster	1	2
Beschriftung		
Beschreibung		
Größe	47,4% (102)	52,6% (113)
Eingaben	INT_FOR 4,44 INT_REL 3,89 INT_COG 3,65	INT_FOR 6,09 INT_REL 5,67 INT_COG 4,88
Evaluierungsfelder	CON_TYP 1,59 PER 2,25 COR 3,15 COM 2,52	CON_TYP 0,94 PER 2,59 COR 3,73 COM 1,99

relative Verteilung

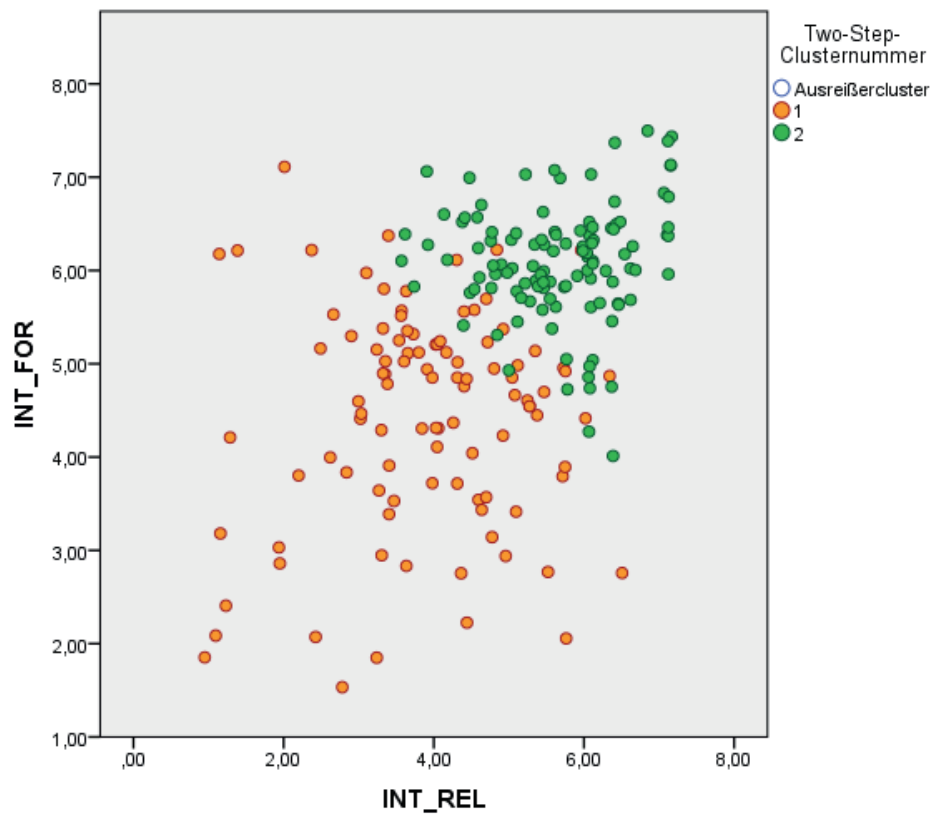
Cluster	1	2
Beschriftung		
Beschreibung		
Größe	47,4% (102)	52,6% (113)
Eingaben	INT_FOR 	INT_FOR 
	INT_REL 	INT_REL 
	INT_COG 	INT_COG 
Evaluierungsfelder	CON_TYP 	CON_TYP 
	PER 	PER 
	COR 	COR 
	COM 	COM 

Clustertrennung der Integrationstyp-Cluster

Clustertrennung nach INT_FOR und INT_COG

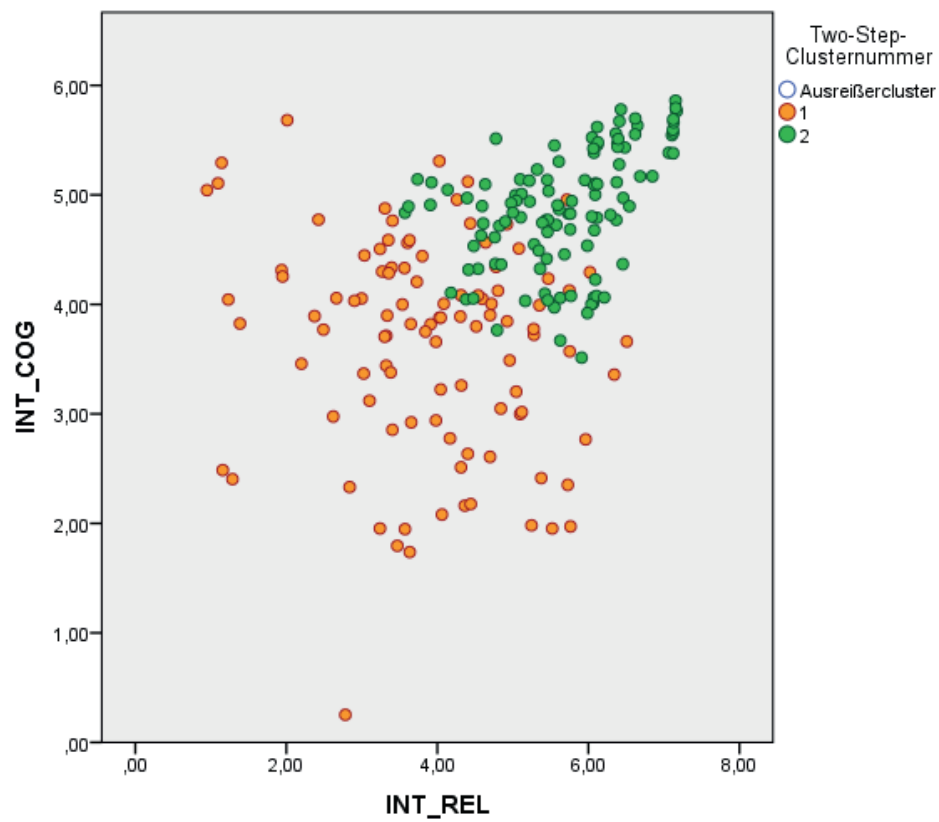


Clustertrennung nach INT_FOR und INT_REL





Clustertrennung nach INT_COG und INT_REL



Explorativer Fragebogen zur Eingrenzung des praxisrelevanten Forschungsfeldes

Die Leitfragen der explorativen Interviews sind in der folgenden Tabelle übersichtlich dargestellt:

Thematik	Kernfragen	kritische Fragen
Strategische Ausrichtung des Vertriebs	Was sind die größten Herausforderungen Ihrer Marketing & Sales Organisation? In den nächsten 6 Monaten? In den nächsten 5 Jahren?	Welche Rolle spielt der Vertrieb in Ihrem Unternehmen? Im Verhältnis zum Marketing? Wie ist er organisatorisch eingeordnet? Inwiefern sind die Vertriebsziele auf Ihre allgemeine Businessstrategie abgestimmt?
Erfassung des Status Quo/Bestandsaufnahme der Kanalnutzung	Welches sind die Funktionen des Vertriebs in Ihrem Unternehmen? Welches sind die Bedürfnisse Ihrer Kunden aus Vertriebsicht?	
	Welche Kanäle werden in Ihrem Unternehmen bislang eingesetzt? Welche neuartigen Kanäle gibt es bereits in Ihrem Unternehmen (sind geplant/hat der Wettbewerb bereits)?	Welche Kanaltrends haben sich bereits durchgesetzt? Welche Kanäle sollen in Zukunft eingesetzt werden?
	Wie ist die Rolle dieser Kanäle, welcher Kanal wird wofür genutzt/eingesetzt?	Für welche Geschäftsmodelle/unternehmerischen Kernkompetenzen sind diese Kanäle geeignet und für welche weniger? Für welche Funktionen werden diese Kanäle von den Kunden genutzt? Bei welchen Kundensegmenten/Kundenbedürfnissen gibt es noch keinen idealen im Zugang?
Entstehung von Kanalinnovationen	Auf welche Art von Innovation sind die Kanäle zurückzuführen (z.B. technologisch, user-driven, sozial/kulturell etc.)?	Wie genau kommen Sie auf neue Kanäle? Wer sind Ihre Benchmarks? Orientieren Sie sich dabei auch an anderen Industrien? Welche Strategie wird mit der Besetzung der neuen Kanäle verfolgt (Relationshipansatz, neue Segmente, Wettbewerbsdruck etc.)?
Organisation des New Channel Managements	Wie ist das Aufspüren und Schaffen neuer Kanäle genau organisiert, gibt es eine entsprechende New Business Einheit oder ein dezidiertes Innovationsmanagement für Kanalinnovationen? Wo ist es angesiedelt? Wie werden diesen neuen Kanäle eingeführt/umgesetzt?	Welche Rolle spielt die Integration und Vernetzung? Wie fördern Sie den Austausch und die Kooperation zwischen verschiedenen Abteilungen (z.B. Vertrieb, Marketing, Produktion)?
Erfolgs-/Misserfolgskriterien	Wie wird sollte die Kanaleinführung intern organisiert werden, wie gegenüber dem Kunden? Wie sieht das (Day-to-Day) Management von Kanalinnovationen aus? Was ist daran gut, was soll noch weiter verbessert werden?	Welches sind die größten Herausforderungen und Konflikte bei der Kanalsuche/Kanaleinführung?
Einflüsse auf den Unternehmenserfolg, Praxisempfehlungen und Ausblick	Was genau generiert Mehrwert für das Unternehmen und/oder den Kunden? Wenn man ein bestehendes Geschäftsmodell entsprechend umstellt, welche Effekte ergeben sich für den Unternehmenserfolg?	Was sind konkrete Empfehlungen für die Praxis nach definierten Segmenten? Gibt es Wettbewerber oder andere Firmen, an denen Sie sich orientieren würden, die das schon besonders gut machen?

Im Laufe der Interviews wurde deutlich, dass nicht alle Fragestellungen für jedes Unternehmen anwendbar sind, daher war der Verlauf jedes Interviews abhängig vom Unternehmenskontext sehr individuell.



V. Literaturverzeichnis

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.

Anderson, E., Lodish, L. M., & Weitz, B. A. (1987). Resource Allocation Behavior in Conventional Channels. *Journal of Marketing Research*, 24(1), 85-97.

Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, 14, 396-402.

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2006). *Multivariate Analysemethoden*, 11. Auflage. Springer.

Bagge, D. (2007). Multi-channel retailing: The route to customer focus. White paper, IBM Global Business Service, Retail.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Baumgarth, C., Eisend, M., & Evanschitzky, H. (2009). *Empirische Mastertechniken. Eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung*. Gabler.

Bendoly, E., Blocher, J. D., Bretthauer, K. M., Krishnan, S., & Vankataramanan, M. A. (2005). Online/In-store integration and customer retention. *Journal of Service Research*, 7(4), 313-327.



Berger, P. D., Lee, J., & Weinberg, B. D. (2006). Optimal cooperative advertising integration strategy for organizations adding a direct online channel. *Journal of the operational research society*, 57, 920-927.

Biesanz, J. C., Falk, C. F., & Savalei, V. (2010). Assessing mediational models: Testing and interval estimation for indirect effects. *Multivariate Behavioral Research*, 45, 661-701.

Blattberg, R. C., Kim, B. D., & Neslin, S. A. (2008). *Why Database Marketing?* (S. 13-46). Springer New York.

Borgatti, S., Foster, P., & Maynard, M. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 29(3), 443-465.

Borgatti, S. P., & Halgin, S. (2011). On Network Theory. *Organization Science*, 22(5), 1168-1181.

Brass, D., Galaskiewicz, J. Greve H. R., & Tsai, W. (2004). Taking Stock Of Networks And Organizations: A Multilevel Perspective. *The Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.

Bruhn, M. (2009). Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung. In *Kundenorientierte Unternehmensführung* (S. 33-68). Gabler.

Burnham, K. P., & Anderson, D. R. (2004). Multimodel inference: understanding AIC and BIC in Model Selection. *Sociological Methods & Research*, 33, 261-304.

Calder, B. J., & Malthouse, E. C. (2005). Managing Media and Advertising Change with Integrated Marketing. *Journal of Advertising Research*, 45(4), 356-61.



Cespedes, F. V., & Corey, E. R. (1990). Managing multiple channels. *Business Horizons*, 33(4), 67-77.

Cao, L., & Li, L. (2015). The Impact of Cross-Channel Integration on Retailer's Sales Growth. *Journal of Retailing*, 91 (2), 198-216.

Cespedes, F. V. (1996). Beyond teamwork: how the wise can synchronize. *Marketing Management*, 5(1), 24.

Chang, K., & Gotcher, D. (2010). Conflict-coordination learning in marketing channel relationships: The distributor view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 287-297.

Chiu, H., Hsieh, Y., Roan, J., Tseng, K., & Hsieh, J. (2011). The challenge for multichannel services: Cross-channel free-riding behavior. *Electronic Commerce Research and Applications*, 10(2), 268-277.

Churchill, G. A. Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.

Coelho, F., Easingwood, C., & Coelho, A. (2003). Exploratory evidence of channel performance in single vs. multiple channel strategies. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 31(11), 561-573.

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple correlation/regression analysis for the behavioral sciences*. Taylor & Francis.

Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2001). *Marketing channels* (Vol. 6). Prentice Hall.

Darr, W. (1992). *Integrierte Marketing-Logistik: Auftragsabwicklung als Element der logistischen Strukturplanung*. Gabler.



De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task Versus Relationship Conflict, Team Performance and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.

Deloitte (2007). So you think you're a multi-channel retailer, but do your employees know? White Paper, Deloitte Development LLC.

Desphandé, R. (1983). „Paradigm Lost“: On theory and method in research in Marketing. *Journal of Marketing*, 47(4), 101-110.

Duden Online (2011). <http://www.duden.de/zitieren/10016782/1.8>, abgerufen am 08.09.2011.

Dyllick, T., & Tomczak, T. (2007). Erkenntnistheoretische Basis der Marketingwissenschaft. In *Qualitative Marktforschung. Konzepte-Methoden-Analysen*, 2. Auflage (S. 65-79). Gabler.

Dziuban, C. D., & Shirkey, E. C. (1974). When is a Correlation Matrix Appropriate for Factor Analysis? *Psychological Bulletin*, 81(6), 358-361.

El-Ansary, A. I., & Stern, L. W. (1972). Power Measurement in the Distribution Channel. *Journal of Marketing Research*, 9, 47-52.

Eliashberg, J., & Michie, D.A. (1984). Multiple business goals as determinants of marketing channel conflict: an empirical study. *Journal of Marketing Research*, 11, 75-88.

Ellison, G. D. (2002). Evolving Standards for Academic Publishing. A q-r Theory. *Journal of Political Economy*, 110(5), 994-1034.



Emrich, O., Paul, M., & Rudolph, T. (2015). Shopping Benefits of Multichannel Assortment Integration and the Moderating Role of Retailer Type. *Journal of Retailing*, 91 (2), 326-342.

Engelhardt, T. M., (1990). Partnerschafts-Systeme mit dem Fachhandel als Konzept des vertikalen Marketing. FAH-Schriftenreihe 'Marketing Management', St. Gallen.

Etgar, M. (1979). Sources and Types of Intrachannel Conflict, *Journal of Retailing*, 55, 61-78.

Falk, T., Schepers, J., Hammerschmidt, M., & Bauer, H. H. (2007). Identifying Cross-Channel Dissynergies for Multichannel Service Providers. *Journal of Service Research*, 10 (2), 143-160.

Flap, H., Bulder, B., & Völker, B. (1998). Intra-organizational Networks and Performance. *Computational Mathematical Organization Theory*, 2(2), 109-147.

Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Frazier, G. L. (1999). Organizing and Managing Channels of Distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 226-240.

Freeman, L. (2006). *The Development of Social Network Analysis*. Empirical Press.

Fürst, A., Leimbach, M., & Prigge, J.-K. (2017). Organizational Multichannel Differentiation: An Analysis of Its Impact on Channel Relationships and Company Sales Success. *Journal of Marketing*, 81(1), 59-82.



Gallino, S., & Moreno, A. (2014). Integration of Online and Offline Channels in Retail: The Impact of Sharing Reliable Inventory Availability Information. *Management Science*, 60 (6), 1434-1451.

Ganesh, J. (2004). Managing customer preferences in a multi-channel environment using Web services. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(3), 140-146.

Gaski, R. F. (1984). The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 48, 9-29.

Gaskin, J., (2016). EFA. Gaskination's StatWiki. <http://statwiki.kolobkreations.com>

Gaskin, J., (2016). Stats Tools Package. <http://statwiki.kolobkreations.com>

George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 Update, 10a Edition. Pearson.

Gephart, R. P. (2004). From the editors: Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.

Gerring, J. (2001). *Social Science Methodology. A critical framework*. Cambridge University Press.

Geyskens, I., Gielens, K., & Dekimpe, M. G. (2002). The market valuation of internet channel additions. *Journal of marketing*, 66(2), 102-119.

Goersch, D. (2002). Multi-channel integration and its implications for retail websites. In *Proceedings of the 10th European Conference on Information Systems* (S. 748-758). ECIS, Gdansk, Poland.



Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.

Granovetter, M. S. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

Gulati, R., & Garino, J. (2000). Get the right Mix of Bricks & Clicks, *Harvard Business Review* (May-June), 107-114.

Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th Edition. Prentice Hall.

Hancock, G. R., & Mueller, R. O. (2001). Rethinking construct reliability within latent variable systems. In *Structural Equation Modeling: Present and Future*. SSI Scientific Software.

Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.

Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration. *Journal of Retailing*, 91 (2), 309-325.

Homburg, C., & Jensen, O. (2007). The thought worlds of marketing and sales: which differences make a difference?. *Journal of Marketing*, 71(3), 124-142.

Homburg, C., Jensen, O., & Krohmer, H. (2008). Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy. *Journal of Marketing*, 72, 133-154.



Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of marketing research*, 37(4), 449-462.

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of business Research Methods*, 6(1), 53-60.

Heinemann, G. (2011). *Cross-Channel-Management: Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel*, 3. Auflage. Gabler.

Herrmann, A., Huber, F., & Kressmann, F. (2006). Varianz- und Kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle – Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58(2), 34-66.

Homans, G. C. (1950). *The Human Group*. New York. Harpers.

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.

Hunt, S., & Nevin, J. (1974). Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. *Journal of Marketing Research*, 11, 186-193.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1996). Market orientation: review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), 119-135.

Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.



Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.

Kabadayi, S., Eyuboglu, N., & Thomas, G. P. (2007). The performance implications of designing multiple channels to fit with strategy and environment. *Journal of Marketing*, 71(4), 195-211.

Käuferle, M., & Reinartz, W. (2015). Distributing through multiple channels in industrial wholesaling: how many and how much?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 746-767.

Kahn, K. B. (1996). Interdepartmental Integration: A Definition with Implications for Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 13(2), 137-151.

Kahn, K. B. (2001). Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(5), 314-323.

Kahn, K. B., & Mentzer, J. T. (1998). Marketing's Integration with Other Departments. *Journal of Business Research*, 42(1), 53-62.

Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). A Second Generation Little Jiffy. *Psychometrika*, 35, 401-415.

Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1985). *Organizations and management, a systems and contingency approach*, 4. Auflage. Tokio u.a.O.

Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 2nd Edition. The Guilford Press.



Kobi, J. M., & Wüthrich, H. A. (1986). Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten. Verlag Moderne Industrie.

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.

Krackhardt, D., & Brass, D. J. (1994). Intraorganizational networks (S. 207-29). Sage.

Krackhardt, D., & Stern, R. N. (1988). Informal networks and organizational crises: An experimental simulation. *Social psychology quarterly*, 123-140.

Kromrey H. (2006). Empirische Sozialforschung, 11. Auflage. Lucius&Lucius.

Kubicek, H. (1975). Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung. In *Empirische Organisationsforschung: Konzeption und Methodik* (S. 3-36). Kubiczek, H. (Hrsg.), Poeschel, Stuttgart.

Kumar, N., Stern, L. W., & Achrol, R. S. (1992). Assessing reseller performance from the perspective of the supplier. *Journal of marketing research*, 29(2), 238.

Kumar, V., & Venkatesan, R. (2005). Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior. *Journal of Interactive marketing*, 19(2), 44-62.

Labianca, G., Brass, D., & Gray, B. (1998). Social Networks and Perceptions of Intergroup Conflict: The Role of Negative Relationships and Third Parties. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 55-67.

Laumann, E., Marsden, P., & Prensky, D. (1983). The boundary specification problem in network analysis. In *Applied Network analysis* (S. 18-34). Sage.



Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing integration and differentiation*. Irwin.

Lechner, C., Frankenberger, K., & Floyd, S. W. (2010). Task contingencies in the curvilinear relationships between inter-group networks and performance. *The Academy of Management Journal*, 53(4), 865-889.

Lehmann, H. (1980). Integration. In *Handwörterbuch der Organisation*, 2., völlig neu gestaltete Auflage (S. 976-984). Grochla, E. (Hrsg.), Stuttgart.

Levy, M., & Weitz, B. A. (2009). *Retailing Management*, 7. Ausgabe. The McGraw-Hill/Irwin Companies, Inc.

Lohbeck, A. (2009). *Dominierende Rolle des Außendienstes in Mehrkanalsystemen – eine empirische Untersuchung*. Cuvillier Verlag.

Luo, X, Slotegraaf, R. J., & Pan X. (2006). Cross-Functional “Coopetition”: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms. *Journal of Marketing*, 70(2), 67-80.

Lusch, R. F. (1976). Channel conflict: it's impact on retailer operating performance. *Journal of Retailing*, 52(2), 3-12.

Lusch, R. (1976). Sources of Power: Their impact on intrachannel conflict. *Journal of Marketing Research*, 13, 382-390.

Lynch, S. M. (2003). Missing data. <http://www.princeton.edu/~slynch/missingdata.pdf>

Massey G. R., & Dawes P. L. (2004). *Functional and dysfunctional conflict in the context of marketing and sales*. University of Wolverhampton, UK Working Paper Series.



Madaleno, R., Wilson, H., & Palmer, R. (2007). Determinants of Customer Satisfaction in a Multi-Channel B2B Environment. *Total Quality Management*, 18(8), 915-952.

Magrath, A., & Hardy, K. A. (1989). A Strategic Paradigm for Predicting Manufacturer-Reseller Conflict. *European Journal of Marketing*, 23(2), 94-108.

Marin, A., & Wellmann, B. (2011). Social Network Analysis: An Introduction. *Handbook of Social Network Analysis* (S. 11-25). Sage.

Mattauch, C. (2016). Zauberei in der Mall. *Absatzwirtschaft*, 12, 2016, 76-77.

Menon, A., Bharadwaj, S., & Howell, R. (1996). The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganizational Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 299-313.

Mentzer, J. T., & Flint, D. J. (1997). Validity in Logistics Research. *Journal of Business Logistics*, 18, 199-216.

Merrilees, B., & Ferch, T. (2006). From catalog to Web: B2B multi-channel marketing strategy. *Industrial Marketing Management*, 36, 44-49.

Mirsch, T., Lehrer, C., & Jung, R. (2016). Channel Integration Towards Omnichannel Management: A Literature Review. In 20th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS) 2016, 27.06.-01.07.2016, Chiayi, Taiwan.

Moenaert, R. K., Souder, W. E., De Meyer, A., & Deschoolmeester, D. (1994). R&D-marketing integration mechanisms, communication flows, and innovation success. *Journal of Product Innovation Management*, 11(1), 31-45.



Mohr, J. J., Fisher, R. J., & Nevin, J. R. (1996). Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control. *The Journal of Marketing*, 60(3), 103-115.

Montoya-Weiss, M. M., Voss, G. B., & Grewal, D. (2003). Determinants of online channel use and overall satisfaction with a relational, multichannel service provider. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (4), 448-458.

Moore, G. (2004). Darwin and the Demon: Innovating within established enterprises, *Harvard Business Review*, 82(7/8), 86-92.

Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491-500.

Moriarty, R., & Moran, U. (1990). Managing Hybrid Marketing Systems. *Harvard Business Review*, 68(6), 146-155.

Nelson, R. (1989). The strength of strong ties: Social Networks and Intergroup conflict in Organizations. *Academy of Management Journal*, 32(2), 377-401.

Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112.

Neslin, S. A., & Shankar, V. (2009). Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23, 70-81.

Nunes, P. F., & Cespedes, F. V. (2003). The customer has escaped. *Harvard Business Review*, 81(11), 96-105.



Payne, A., & Frow, P. (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 33, 527-538.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69, 167-176.

Pentina, I., & Hasty, R. W. (2009). Effects of Multichannel Coordination and E-Commerce Outsourcing on Online Retail Performance. *Journal of Marketing Channels*, 16, 359-374.

Pettigrew, T. F. (1998). Intergroup contact theory. *Annual Review of Psychology*, 49, 65-85.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63, 539-569.

Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, March, 1-20.

Punch, K. F. (2005). *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative approaches*. Sage.

Pruitt, D., & Rubin, J. Z. (1986). *Social Conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. McGraw-Hill.

Puscher, F. (2016). Digitalisierung im Handel. *Absatzwirtschaft*, 5, 2016, 22-27.



Quan-Haase, A., & Wellmann, B. (2006). Hyperconnected net work. In *The Firm as a Collaborative Community*. Heckscher, C., Adler, P. (Ed.).

Raider, H., & Krackhardt, D. (2001). Intra-Organizational Networks. In *Companion to organizations* (Kapitel 2, S. 58-74). Blackwell.

Ranganathan, C., Goode, V., & Ramaprasad, A. (2003). Managing the Transition to Bricks and Clicks. *Communications of the ACM*, 46(12), 308-316.

Rangaswamy, A., & van Bruggen, G. H. (2005). Opportunities and Challenges in Multichannel Marketing: An Introduction to the Special Issue. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 5-11.

Rigby, D. K. (2011). The Future of Shopping. *Harvard Business Review* 89 (12), 65-76.

Rosenberg, L., & Stern, L. (1971). Conflict Measurement in the Distribution Channel. *Journal of Marketing Research*, 8, 437-442.

Rosenbloom, B. (1973). Conflict and channel efficiency: some conceptual models for the decision maker. *Journal of Marketing*, 37, 26-30.

Rosenbloom, B. (2004). *Marketing Channels* (7. Edition). Mason.

Rosenbloom, B. (2007). Multi-channel strategy in business-to-business markets: Prospects and problems. *Industrial Marketing Management*, 36, 4-9.

Rössl, D. (1990). Die Entwicklung eines Bezugsrahmens und seine Stellung im Forschungsprozess. *Journal für Betriebswirtschaft*, 40(2), 99-110.



Ruekert, R. W., & Walker O. C. Jr. (1987). Interactions Between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business Strategies. *Strategic Management Journal*, 8(3), 233-48.

Sa Vinhas, A., & Anderson, E. (2005). How Potential Conflict Drives Channel Structure: Concurrent (Direct and Indirect) Channels. *Journal of Marketing Research*, 42(4), 507-515.

Sa Vinhas, A., Chatterjee, S., Dutta, S., Fein, A., Lajos, J., Neslin, S., Scheer, L., Ross, W., & Wang, Q. (2010). Channel design, coordination, and performance: Future research directions. *Market Lett.*, 21, 223-237.

Schögel, M. (1997a). *Mehrkanalsysteme in der Distribution*. Rosch-Buch.

Schögel, M. (1997b): Controlling in der Distribution. In *Marketingcontrolling*, St. Gallen (S. 224-238). Reinecke, S., Tomczak, T., Dittrich, S. (1998).

Schögel, M. (2001). *Multichannel Marketing- erfolgreich in mehreren Vertriebswegen*. Werd.

Schögel, M. (2006). *Kooperationsfähigkeiten im Marketing*. Deutscher Universitäts-Verlag.

Schögel, M. (2007). Von Trends zu Konzepten: Marketinginnovationen entwickeln und umsetzen. In *Innovation Driven Marketing: Vom Trend zur innovativen Marketinglösung* (S. 327-342). Belz, C., Schögel, M., Tomczak, T. (2007). Gabler.

Schögel, M., & Pernet, N. (2010a). *Grundprinzipien des Channel Managements*. Compendio Bildungsmedien AG.



Schögel, M., & Pernet, N. (2010b). Konfliktmanagement in der Distribution - Konfliktarten, Konfliktursachen und Konsequenzen für das Konfliktmanagement in Mehrkanalsystemen. In Multichannel-Management. Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2010/2011 (S. 149-171). Deutscher Fachverlag.

Schögel, M. (2012). Distributionsmanagement: Das Management der Absatzkanäle. Vahlen.

Schoenbachler, D. D., & Gordon, G. L. (2002). Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice. *Journal of Consumer Marketing*, 19 (1), 42-53.

Schul, P., Pride, W., & Little, T. (1983). The Impact of Channel Leadership Behavior on Intrachannel Conflict. *Journal of Marketing*, 47(3), 21-34.

Schulten, M. (2009). Kundenreaktionen auf Steuerungsmaßnahmen in Mehrkanalsystemen - Eine experimentelle Untersuchung am Beispiel des Versandhandels (Dissertation). BoD, Norderstedt.

Sherif, M. (1958). Superordinate goals in the reduction of intergroup conflict. *American journal of Sociology*, 63(4), 349-356.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13, 290-312.

Soper, D. S. (2017). Post-hoc Statistical Power Calculator for Multiple Regression [Software]. <http://www.danielsoper.com/statcalc>

Sposito, V. A., Hand, M. L., & Skarpness, B. (1983). On the efficiency of using the sample kurtosis in selecting optimal lpestimators. *Communications in Statistics-simulation and Computation*, 12(3), 265-272.



Stern, L. W., El-Ansary, A. I., & Coughlan, A. T. (1996). *Marketing Channels*, Fifth Edition. Prentice Hall.

Sydow, J. (1992). *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*, 5. Nachdruck. Gabler.

Sydow, J. (1999). *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der Managementforschung*. Gabler.

Sydow, J., & Windeler, A. (Hrsg.) (2000). *Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken*, Durchgesehener Nachdruck April 2000. Westdeutscher Verlag.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In *The social psychology of intergroup relations* (S. 33-47). Brooks/Cole.

Tang, F., & Xing, X. (2001). Will the growth of multi-channel retailing diminish the pricing efficiency of the web?. *Journal of Retailing*, 77, 319-33.

Tomczak, T. (1997). *Das Management indirekter Distributionssysteme*. Thesis: St. Gallen.

Tomczak, T., & Schögel, M. (1999). Alternative Vertriebswege – Neue Wege zum Kunden. In *Alternative Vertriebswege* (S. 12-38). Tomczak, T., Belz, C., Schögel, M., Birkhofer, B. (Hrsg.). Thesis: St. Gallen.

Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464-476.

Tsay, A. A., & Agrawal, N. (2004). Channel Conflict and Coordination in the E-Commerce Age. *Production and Operations Management*, 13(1), 93-110.



Ulrich, H. (1984). Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft. In Management (S. 168-199). Haupt.

Unterreitmeier, A. (2004). Die Unternehmenskultur. In Unternehmenskultur bei Mergers & Acquisitions (S. 19-48). Deutscher Universitätsverlag.

Uzzi, B. (1996). Embeddedness and economic performance: The network. American Sociological Review, 61, 674-698.

Van Baal, & S., Dach, C. (2005). Free Riding and Customer Retention Across Retailers' Channels. Journal of Interactive Marketing, 19(2), 75-85.

Verhoef, P. C., Neslin, S. A., & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. International Journal of Research in Marketing, 24(2), 129-148.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing, Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. Journal of Retailing, 91(2), 174-181.

Wallace, D. W., Giese, J. L., & Johnson, J. L. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. Journal of Retailing, 80, 249-63.

Webb, K. L. (2002). Managing channels of Distribution in the age of electronic commerce. Industrial Marketing Management, 31, 95-102.

Webb, K. L., & Didow, N. M. (1997). Understanding hybrid channel conflict: a conceptual model and propositions for research. Journal of Business-to-Business Marketing, 4(1), 39-78.



Webb, K. L., & Hogan, J. E. (2002). Hybrid channel conflict: causes and effects on channel performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(5), 338-356.

Webb, K. L., & Lambe, C. (2007). Internal multi-channel conflict: An exploratory investigation and conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 29-43.

Weinberg, B. D., Parise, S., & Guinan, P. J. (2007). Multichannel Marketing: Mindset and program development. *Business Horizons*, 50(5), 385-394.

Wellman, B., & Berkowitz, S. D. (Hrsg.) (1988). *Social Structures: A Network Approach*. Cambridge University Press.

Wilkinson, L. F. (1973). Distribution Channel Management: power considerations, *International Journal of Physical Distribution*, 4(1), 4-15.

Wilson, H., & Daniel, E. (2006). The multi-channel challenge: A dynamic capability approach. *Industrial Marketing Management*, 36, 10-20.

Wirtz, B. W. (2007). *Multi-Channel-Marketing: Grundlagen-Instrumente-Prozesse*. Springer-Verlag.

Yang, J., & Mossholder, K. (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 589-605.

Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T. J., & Weitz, B. A. (2010). Crafting Integrated Multichannel Strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24, 168-180.

Zukin, S., & DiMaggio, P. (1990). Introduction. In *Structures of capital: The social organization of the economy* (S. 1-36). Cambridge University Press.



Curriculum Vitae Silke Schön

Persönliche Daten

Geburtsdatum	31. Januar 1979
Geburtsort	Nürtingen, Deutschland
Staatsangehörigkeit	deutsch

Beruflicher Werdegang

Seit 2017	Sales Transformation <u>Robert Bosch Power Tools GmbH</u> , Leinfelden Project Director Sales Transformation
2015 – 2016	Business Development <u>Robert Bosch GmbH</u> , Division Power Tools, Leinfelden Senior Manager Business Development
2007 – 2014	Strategieberater <u>The Boston Consulting Group GmbH (BCG)</u> , Stuttgart Senior Consultant Mitglied der Marketing & Sales sowie der Consumer Goods & Retail Praxisgruppen
2004 – 2007	Key Account Manager <u>L'Oréal Deutschland GmbH</u> , Düsseldorf Key Account Manager für eine internationale Handelsgruppe <u>Procter & Gamble GmbH</u> , Schwalbach/Taunus Key Account Manager für eine nationale Gruppe von Handelsketten

Ausbildung

<u>Promotionsstudium</u>	Universität St. Gallen, Institut für Marketing
<u>Diplomstudium</u>	Universität Passau, Betriebswirtschaftslehre University College Dublin, Irland, Business Administration
Abschluss 2004:	Diplom-Kauffrau (Dipl.-Kffr.)
<u>Schulbildung</u>	Max-Born-Gymnasium Backnang, Bad.-Württ.
Abschluss 1998:	Allgemeine Hochschulreife (Abitur)





